

## Wstęp

*Szanowni Państwo, drodzy czytelnicy.*

Po raz kolejny spotykamy się na łamach naszego magazynu rozważając kwestię partnerstwa.

Tym razem zasadniczo, chcemy podsumować ponad trzyletni okres kształtowania systemu opartego na partnerstwach powiatowych, które w koncepcji przyjętej w woj. pomorskim miały stać się podstawowym elementem realizacji zadań w sferze społecznej i redystrybucji środków z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Nasz, pomorski „eksperyment” wprowadzony w czasie największego dofinansowania w dziejach Unii (2007-2013), spowodował ogromne zainteresowanie obserwatorów, dzieląc ich na gorących zwolenników i zjadłych przeciwników. System ten wzbudził również duże nadzieje wśród realizatorów Powiatowych Programów na rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej (PPnRZiSS) na racjonalizację wydatków i uczynienie skomplikowanych, biurokratycznych procedur, bardziej przyjaznymi dla beneficjenta.

Zawarte w obecnym numerze teksty będą swego rodzaju przeglądem dobrych praktyk budowania lokalnego partnerstwa. Przykłady z wybranych powiatów: tczewskiego, nowodworskiego, lęborskiego oraz Gdańska, pokażą jak różnorodne korzyści można uzyskać stosując odmienne podejście w pracy nad ambientą lokalnego środowiska. Wskażą również na słabe strony i zagrożenia, jakie czyhają na liderów i koordynatorów takiego procesu, szczególnie wtedy, kiedy pojawią się nieznane we współpracy, zarówno na poziomie lokalnym, jak i pomiędzy powiatem a instytucjami pośredniczącymi.

Raport z ewaluacji pt. „Ocena procesu realizacji założeń Powiatowych Programów na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej w województwie pomorskim, z uwzględnieniem roli i udziału partnerstw ramach krajowych i regionalnych (Raport Końcowy), przygotowany na zlecenie Departamentu EFS Urzędu Marszałkowskiego w Gdańsku przez Pracownię Badań i Doradztwa „Re-Source” z Poznania, wskaże nam typy poszczególnych partnerstw i mechanizmy prowadzące do ich powstawania oraz zaproponuje rekomendacje do dalszego wsparcia tego zdecentralizowanego systemu. A wszystko to na tle wymogów i oczekiwań, jakie stawia Unia Europejska swoim członkom ubiegającym się i korzystającym z wsparcia finansowego, szczególnie w poszukiwaniu skutecznych, innowacyjnych rozwiązań.

Mamy nadzieję, że przygotowany materiał pomoże w kształtowaniu spójnego i przyjaznego systemu współpracy w środowiskach lokalnych i w całym regionie

pomorskim, nie tylko w trakcie korzystania ze środków z budżetu UE, ale również, a może szczególnie po ich wyczerpaniu.

Życzymy ciekawej lektury  
Jerzy Boczoń

---

---

# PARTNERSTWO NA RZECZ INNOWACJI

*Prof. Witold Toczyski*

Debata w życiu publicznym w Polsce uległa dramatycznej degradacji. Zaufanie osiągnęło najniższy poziom w Europie. Polityka miłości stała się własna karykaturą. Rosnący deficyt potencjału współpracy społecznej niezwykle utrudni budowanie sieciowych struktur generujących innowacyjne społeczeństwo. Milczenie obywateli oznacza przyzwolenie dla narastającej fali nietolerancji w życiu publicznym.

Dzieje się tak wbrew deklarowanym programowym ideałom i postulatom – co zaakceptowaliśmy w powszechnym głosowaniu przystępując do Unii Europejskiej. Zaakceptowaliśmy fundamenty modelu społecznego UE, które obejmują takie cele jak: *s p ó j n o ś ć i i n t e g r a c j ę s p o ł e c z n ą*. To są marzenia europejskie, które przybierają postać dosyć konkretnych oczekiwań i działań.

Proces realizacji tych solidarystycznych marzeń ujęty został w przemyślanej postaci w strategii lizbońskiej (2000), a także wielu dokumentach – rezolucjach, komunikatach i dyrektywach – wydawanych przez instytucje Unii Europejskiej. Po dziesięciu latach, od przyjęcia strategii lizbońskiej, proces budowania społeczeństwa wiedzy podlegał ewolucji, którą warto prześledzić – choćby w skrócie – w kontekście dojrzewania idei **partnerstwa, partycypacji i dialogu społecznego**.

## Inspiracje strategii lizbońskiej

Strategia lizbońska uchwalona w 2000 roku wynikała z uświadomionych zagrożeń wynikających z wolniejszego tempa rozwoju i mniejszej zdolności do tworzenia nowych technologii niż USA, gorszego radzenia sobie z globalizacją i przechodzeniem na gospodarkę opartą na wiedzy, starzenia się społeczeństw oraz konieczności reformy systemu społeczno-gospodarczego Europy. W nowym modelu społecznym postulowano:

- tworzenie lepszych jakościowo miejsc pracy: rozwój aktywnej polityki zatrudnienia;
- dostosowanie edukacji i kształcenia do życia i pracy w społeczeństwie opartym na wiedzy;
- wspieranie integracji społecznej;
- modernizacja systemu zabezpieczenia społecznego

## Odnowiona strategia lizbońska

W 2005 roku w raporcie Wima Koka przyznano, że strategia lizbońska poniosła klęskę. Nie udało się zrealizować przyjętych założeń, w szczególności w odniesieniu do innowacyjności i przedsiębiorczości. Budowa społeczeństwa wiedzy okazała się mitem trudnym w realizacji. Podjęta została próba ożywienia strategii lizbońskiej/1. Ideą spajającą odnowioną strategię lizbońską miało być stworzenie nowego partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Głównymi czynnikami partnerstwa miało być stworzenie m.in. korzystniejszego klimatu społecznego i krzewienie przedsiębiorczości. Chodzi o zaszczepienie postawy przedsiębiorczej, a nie jak zostać człowiekiem interesu. Pociąga to w oczywisty sposób budowanie umiejętności kreatywnego współdziałania i poszukiwania partnerstwa/2.

Chodzi o zaszczepienie postawy przedsiębiorczej, a nie jak zostać człowiekiem interesu

Przedsiębiorczość to nie tylko zdolność osoby do wcielania pomysłów w czyn. W 2008 roku odnowiona strategia lizbońska przeszła przez czyściec kryzysu finansowego. Uświadomił on wyraźnie potrzebę przewartościowania roli partnerstwa zredukowanego do wiary w to, że kultura przedsiębiorczości sprowadza się do kreatywności, pewności siebie, rozwijaniu inicjatywy i umiejętności bycia człowiekiem interesu. Partnerstwo nie może pozostawać werbalnym tłem.

## Strategia 2020

W 2010 roku Unia Europejska modyfikuje strategię lizbońską w bardziej konkretne ramy tworząc „Strategie 2020”/3. Podstawowe cele strategii obejmują trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety:

- **rozwój inteligentny:** rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- **rozwój zrównoważony:** wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- **rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu:** wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

W ramach nowej strategii stworzono siedem projektów przewodnich, z których trzy w szczególności podkreślają rolę partnerstwa.

1. **Unia innowacji** – projekt na rzecz poprawy warunków ramowych i dostępu do finansowania badań i innowacji, tak by innowacyjne pomysły przeradzały się w nowe produkty i usługi, które z kolei przyczynią się do wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy. W tym programie

---

---

podkreślono konieczność utworzenia partnerstw innowacyjnych między podmiotami działającymi na poziomie UE i w państwach członkowskich w celu szybszego opracowywania i wykorzystywania technologii potrzebnych do rozwiązania określonych problemów. M.in. pierwsze takie partnerstwa obejmą „technologie umożliwiające osobom starszym samodzielne życie i aktywne funkcjonowanie w społeczeństwie”;

**2. Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia** – projekt na rzecz modernizacji rynków pracy i wzmocnienia pozycji obywateli poprzez rozwój kwalifikacji przez całe życie w celu zwiększenia współczynnika aktywności zawodowej i lepszego dopasowania popytu do podaży na rynku pracy, między innymi dzięki mobilności siły roboczej. W tym programie podkreślono konieczność zwiększenia potencjału partnerów społecznych i w pełni wykorzystywać możliwości dialogu społecznego do rozwiązywania problemów na wszystkich poziomach (UE, krajowym, regionalnym, sektorowym, poszczególnych przedsiębiorstw), a także wspierać ściślejszą współpracę między instytucjami zajmującymi się rynkiem pracy wdrożenie zasad uczenia się przez całe życie (wspólnie z państwami członkowskimi, partnerami społecznymi i ekspertami), między innymi poprzez elastyczne ścieżki edukacyjne w różnych sektorach i na różnych poziomach kształcenia i szkolenia.

**3. Europejski program walki z ubóstwem** – projekt na rzecz zapewnienia spójności społecznej i terytorialnej, tak aby korzyści płynące ze wzrostu gospodarczego i zatrudnienia były szeroko dostępne, a osoby ubogie i wykluczone społecznie mogły żyć godnie i aktywnie uczestniczyć w życiu społeczeństwa. Zmienić otwartą metodę koordynacji w zakresie wyłączenia społecznego i ochrony socjalnej w platformę współpracy, wzajemnej oceny i wymiany dobrych praktyk oraz w instrument służący zachęcaniu podmiotów publicznych i prywatnych do zmniejszania wykluczenia społecznego i do podejmowania konkretnych działań,

## Unia innowacji

Szczególne znaczenie przypisuje się tworzeniu partnerstw w programie Unia innowacji/4. Przede wszystkim należy lepiej zrozumieć ideę innowacji w sektorze publicznym, wyszukiwać i promować udane inicjatywy oraz mierzyć postęp. Europejskie partnerstwa innowacji mają cel – przyspieszenie badań, ich rozwój i rynkowe wykorzystanie, które powinno

służyć rozwiązywaniu głównych problemów społecznych, a także łączenie zasobów i wiedzy specjalistycznej oraz zwiększania konkurencyjności. Pierwsze takie partnerstwo w Programie będzie poświęcone „zdrowej starości”.

W innowacjach społecznych chodzi o wykorzystanie pomysłowości organizacji humanitarnych, stowarzyszeń i przedsiębiorców społecznych dla znalezienia nowych sposobów zaspokojenia potrzeb społecznych, których nie zaspokajają w wystarczający sposób rynek lub sektor publiczny. Chodzi także o wykorzystanie tych pomysłów w procesie zmian postaw i zachowań społecznych. Innowacje społeczne nie tylko odpowiadają na potrzeby społeczne i pomagają rozwiązywać społeczne problemy, ale wzmacniają też pozycję obywateli i tworzą nowe relacje społeczne i modele współpracy. Są, zatem innowacyjne same w sobie i sprzyjają innowacyjności społeczeństwa.

Innowacje społeczne wzmocniają pozycję obywateli i tworzą nowe relacje społeczne i modele współpracy.

Przykładami innowacji społecznych w Europie są: programy zapobiegania chorobie wieńcowej serca adresowane do całej społeczności, a nie tylko osób z grup ryzyka, sieci społeczne skupiające sąsiadów pomagających starszym osobom mieszkającym samotnie, ekomapy miast dostarczające lokalnym społecznościom informacji na temat postępów w redukcji emisji zanieczyszczeń lub banki etyczne świadczące usługi finansowe, których celem jest osiągnięcie możliwie największych społecznych i środowiskowych zwrotów z inwestycji.

Prawdziwie otwarte innowacje wymagają brokerstwa, pośrednictwa oraz tworzenia sieci, w których wszystkie podmioty mogą uczestniczyć na równych zasadach. Potrzebne jest tworzenie skutecznych zachęt oraz sieci przyspieszających i ułatwiających wzajemne uczenie się. W całej Europie istnieją już tego typu infrastruktury dla innowacji w biznesie, nie ma ich natomiast w obszarze innowacji społecznych. Wiele zależy od tego, czy uda się wykreować wystarczającą liczbę liderów w sektorze publicznym, zdolnych do zarządzania innowacjami? Potrzebne są też lepsze metody oceny, aby stwierdzić, co działa, a co nie i dlaczego, oraz jakie praktyki można i należy upowszechniać na większą skalę.

Czy w Polsce buduje się partnerstwo na rzecz innowacji?

## Chałupnicze społeczeństwo obywatelskie

Polskie społeczeństwo obywatelskie dopiero powstaje. Określenie „chałupnicze” zapożyczyłem z opinii A. Giza-Poleszczuk, co trafnie oddaje charakter bierności, roszczeń i pogubienia mentalnego, którego symbolem jest fenomen

socjologiczny, a zarazem idol młodzieży – K. Wojewódzki. Poważnie zaś oceniając sytuację trzeba stwierdzić, – co przedstawiono w raporcie OECD – brak bliskiego partnerstwa między organizacjami pozarządowymi organami publicznymi, w szczególności na poziomie gmin i powiatów/5. Relacje pomiędzy władzami lokalnymi i organizacjami pozarządowymi są oparte przede wszystkim na klientelizmie, a nie na partnerstwie. Surowa diagnoza. Nie docenia się roli instytucji, które powinny kierować się imperatywem budowania zaufania w ramach odpowiednich procedur i narzędzi sprzyjających integracji społecznej. Dlatego słabość sektora obywatelskiego jest w istocie wzmocniana przez zimne i sztywne instytucje publiczne, władze wszystkich szczebli. Czeka nas długi marsz ku realizacji unijnego programu budowania partnerstw.

Relacje pomiędzy władzami lokalnymi i organizacjami pozarządowymi są oparte przede wszystkim na klientelizmie

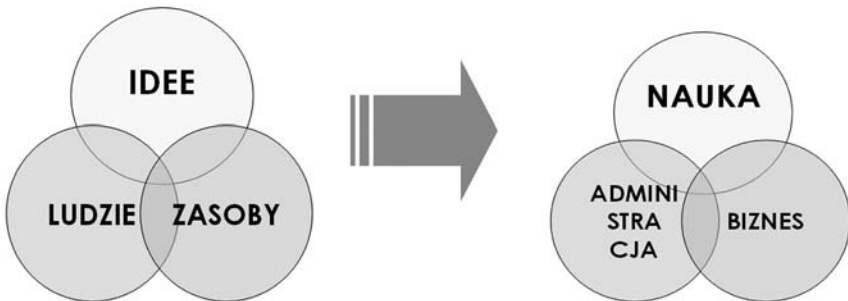
### Partnerstwo na rzecz innowacji społecznych w Polsce

Proces tworzenia innowacji społecznych w partnerstwa jest dostrzegany w programach operacyjnych i dokumentach strategicznych.

Niestety krytycznie trzeba ocenić występowanie komponentu innowacyjnego w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe. Na przykład w projektach FIO kryterium horyzontalne, które miało oceniać innowacyjność, było oceniane w wysokości 1/100 możliwych do zdobycia punktów.

**Kluczowe czynniki rozwoju lokalnego**

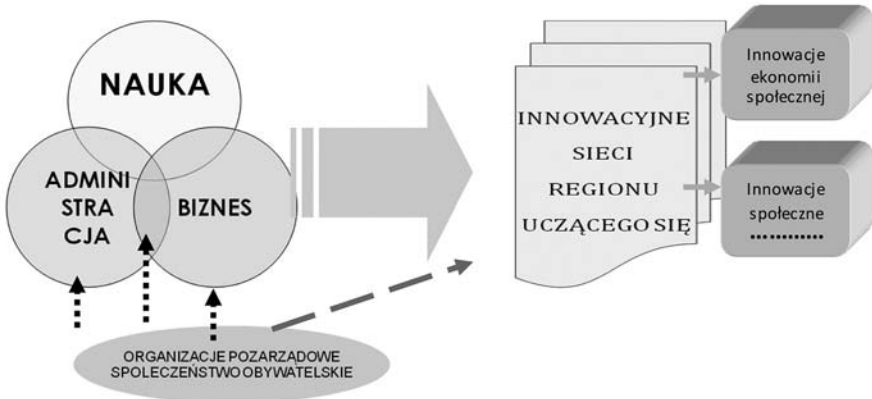
**złoty trójkąt innowacji**



Rys. 1 Proces budowania sieciowej współpracy w ramach złotego trójkąta innowacji

Kluczowe czynniki rozwoju lokalnego mają szansę szczególnego rozwoju, gdy zostaną wprowadzone w wir tzw. złotego trójkąta: nauka/biznes/samorząd (model „Triple Helix”) wspartym przez instytucje otoczenia biznesowego. Triple

*helix* tworzy podstawowy mechanizm innowacyjnej antycypacji przyszłości poprzez stworzenie sieciowych powiązań pomiędzy głównymi siłami (aktorami) rozwoju. Jest procesem napędzającym rozwój gospodarczy poprzez innowacyjne miejsca pracy. O ile innowacje technologiczne bardziej zależą od genialności człowieka, jego kultury, kreatywności, to innowacje społeczne zależą w dużej mierze od klimatu społecznego, zaufania, czyli tego, co w powszechnie jest nazywane kapitałem społecznym. Zależą od procedur i narzędzi w dużej mierze determinowanych przez instytucje publiczne. Jednakże oddziaływanie złotego trójkąta innowacji na partnerstwo na rzecz innowacji społecznych wydaje się, że nie może się dokonać bez dialogu społecznego i udziału społeczeństwa obywatelskiego. Ten proces można przedstawić na następującym schemacie.



Rys. 2 Proces budowania innowacji społecznych w regionie uczącym się.

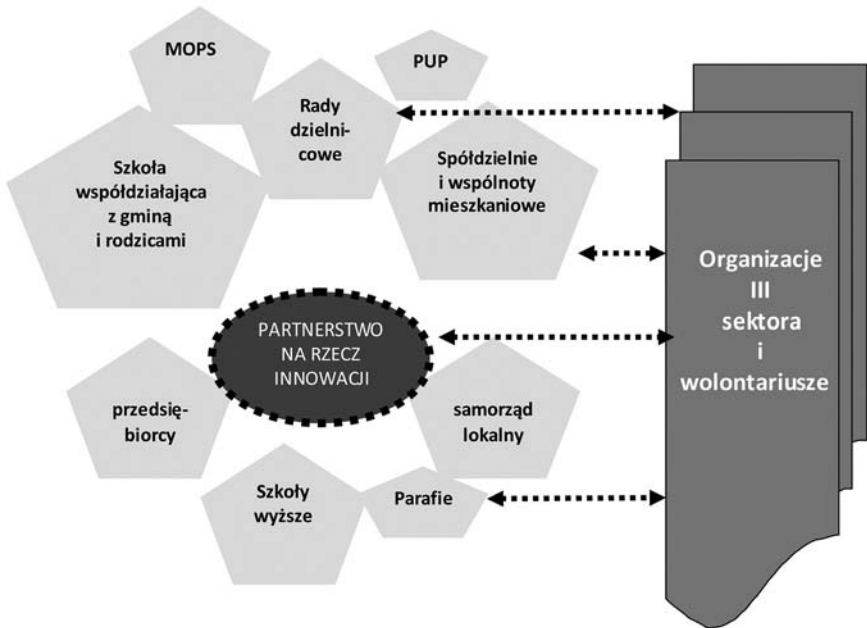
W procesie tworzenia innowacji społecznych w mechanizmie *triple helix* dużą rolę odgrywają sieci współpracy w układzie regionalnym. Stworzyliśmy pojęcie regionu uczącego się, jako konglomeratu sił kreatywnego współdziałania. Uczenie się i jak i innowacje warunkowane są oddziaływaniem instytucji publicznych, które mają zdolność do kierowania i poszerzania procesu wchłaniania wiedzy. Skala regionalna jest najwłaściwsza do tworzenia procedur sprzyjających dyfuzji innowacji w określonym otoczeniu instytucjonalnym. Zbudowanie parków technologicznych przez instytucje publiczne było możliwe dzięki strategicznej determinacji władz wojewódzkich. Brak jednak takiej determinacji w odniesieniu do tworzenia sieci innowacji społecznych regionu uczącego się. Władze publiczne nie docenia-



ją sektora społecznego, traktując go, jako sektor roszczeniowy i rezydualny. Nie dostrzega się wielkich możliwości, jakie mogłaby dać stymulacja innowacji społecznych w odpowiednim partnerskim otoczeniu.

Brak determinacji w odniesieniu do tworzenia sieci innowacji społecznych regionu uczącego się.

Dlatego też można zadać pytanie o mechanizmy i sposoby budowania partnerstwa dla innowacji, które można przedstawić na schemacie.



Rys. 3 Uspiona sieć partnerstwa lokalnego na rzecz innowacji

Stoimy przed wyzwaniem – jak pobudzić do budowania partnerstwa na rzecz innowacji społecznych, tworzenia sieci kreatywnej współpracy, inspirowanych przez lokalne instytucje publiczne działające w sektorze społecznym?

Jak włączyć szkołę w lokalne mechanizmy tworzenia małej Ojczyzny? Jak w innowacyjny sposób uczyć postaw przedsiębiorczych nie tylko dla kariery, ale dla dynamicznego wzmacniania kreatywności i uczenia się terytorialnych struktur społecznych? Jak wciągnąć przedsiębiorców do odpowiedzialnego biznesu? Wreszcie jak tworzyć wzory i metody budowania sieci partnerskiej współpracy

---

---

na rzecz innowacji społecznych instytucji rozwoju lokalnego i organizacji pozarządowych? Takie pytania, a zarazem zadania postawiła nam w 2010 roku Unia Europejska.

---

1. „Partnerstwo na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Nowy start Strategii Lizbońskiej”, COM (2005) 24

2. „Realizacja wspólnotowego programu lizbońskiego: rozbudzanie ducha przedsiębiorczości poprzez edukację i kształcenie”, COM (2006) 33

3. „Europa 2020: Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, (COM (2010) 2020),

4. „Projekt przewodni strategii Europa 2020 – Unia innowacji” (COM (2010) 0546,

5. Poprawa potencjału integracji społecznej na poziomie lokalnym poprzez ekonomię społeczną. Raport na temat Polski. W-wa 2009.

---

---

# POMORSKIE LABORATORIUM PARTNERSTWA

Jerzy Boczoń

## Krótką refleksja o partnerstwie

W literaturze przedmiotu, partnerstwo uznawane jest za jeden z podstawowych elementów tzw. kapitału społecznego, będącego największą gwarancją dynamicznego rozwoju społecznego i gospodarczego. Aby mogło się ono rzeczywiście rozwijać muszą być spełnione liczne warunki, począwszy od kształtowania właściwych postaw ludzkich, poprzez budowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej poszczególnych podmiotów – przede wszystkim otwartości na współpracę, aż po przyjazne regulacje prawne.

W systemie nakazowo rozdzielczym, który był charakterystyczny dla realnego socjalizmu, wszelkie instytucje były planowane i powoływane odgórnie. To „centrala” decydowała czy w danym regionie czy społeczności lokalnej istnieje potrzeba czy problem, którym należy się zająć. Określano przy tym zarówno metody działania, jak i środki przeznaczone na realizację danego przedsięwzięcia. Ten *instytucjonalno-etatystyczny* model funkcjonowania w sferze społecznej w ogromnej mierze został odziedziczony również przez samorządy po zmianie systemu. Obciąża to niezmiernie cały mechanizm demokratyczny obecnej Rzeczypospolitej i bardzo opóźnia osiąganie pozytywnych rezultatów z podejmowanych działań. Sytuacja ta ma również ogromny wpływ na słabsze niż by się mogło wydawać w związku z ogromnymi potrzebami, wykorzystanie środków unijnych w tzw. projektach miękkich przez instytucje sektora publicznego. Brak wystarczających umiejętności oraz niechęć do bardziej racjonalnej i dostosowanej do podejścia zadaniowego metody *projektowej*, a także ograniczone i nie dostosowane do zarządzania projektowego budżety samorządów, spowodowało mniejszą aktywność w pozyskiwaniu środków europejskich na zadania społeczne.

Po dwudziestu latach demokracji i funkcjonowania administracji samorządowej, o partnerstwie mówi się i myśli zazwyczaj w kontekście realizacji projektów, szczególnie tych dofinansowanych z funduszy UE, rozumiejąc je, jako jedno z narzędzi łatwiejszego pozyskiwania środków. Rzadko kiedy w środowiskach urzędniczych i działaczy społecznych uznaje się partnerstwo za autentyczny instrument efektywnego realizowania zadań, a już zupełnie wyjątkowo traktuje się je, jako niezbędny element nowoczesnego zarządzania i racjonalnego gospodarowania we współczesnym świecie.

Biorąc pod uwagę charakter i złożoność potrzeb współczesnego społeczeństwa i problemów z jakimi mamy do czynienia, trudno sobie wyobrazić lepszy od partnerstwa sposób realizacji czekających na wykonanie zadań. Prawdziwego partnerstwa nie da się jednak zadekretować. Podstawą budowania partnerskich relacji jest poziom zaufania w społeczeństwie, a o tę wartość zabiegać trzeba długotrwale na bardzo różnych poziomach życia społecznego, zarówno w polityce państwa, jak i w funkcjonowaniu małych społeczności lokalnych.

Czy działania podejmowane przez ostatnie lata w województwie pomorskim, naruszyły skostniałą strukturę „egoizmu” biurokratyczno-instytucjonalnego i uruchomiły procesy kooperacji i wzmacniające synergię lokalnych działań? Spróbujmy to prześledzić i ocenić.

## **Powiatowe Partnerstwo na rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej**

Bardzo ciekawy „eksperyment” budowania partnerstw lokalnych podjęty został w woj. pomorskim 3 lata temu w kontekście przygotowań do realizacji zadań współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego. W początkowym etapie proces ten inicjowany był odgórnie. Departament Europejskiego Funduszu Społecznego (DEFS), pełniący funkcję Instytucji Pośredniczącej (IP), za przyzwoleniem zarządu województwa, przekonał władze poszczególnych starostw powiatowych do podjęcia działań zmierzających do budowania partnerstw lokalnych. We wszystkich 20 powiatach powołane zostały grupy robocze liczące od kilkunastu do kilkudziesięciu przedstawicieli lokalnych instytucji ze sfery publicznej, biznesu i organizacji pozarządowych. Zespoły te przyjęły roboczą nazwę ***Powiatowe Partnerstwo na rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej*** (PPnrZiSS). Zadaniem tych zespołów było przygotowanie specjalnych programów (Powiatowe Programy na rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej). Takie programy zostały wypracowane przez Gr. Rob. i uchwalone przez rady powiatów, a DEFS traktował je jako podstawę merytoryczną przy ocenie projektów, przyznając dodatkowe punkty, w ramach tzw. kryteriów strategicznych. PPnrZiSS uzyskiwały własną ścieżkę dofinansowania w ramach priorytetu 7.2.1. W latach 2008-2009 przeznaczono na cel „wzmocnienie partnerstw lokalnych” 5 mln zł w dwóch turach. Z takiego dofinansowania skorzystało kilkanaście PPnrZiSS, podejmując działania mające na celu podniesienie wiedzy i umiejętności potencjalnych partnerów, niezbędnych przy metodzie projektowej oraz wzmocnienie ich współpracy w kierunku tworzenia rzeczywistego partnerstwa. Część PPnrZiSS ma podpisane porozumienia i opracowane zasady współpracy. Przy wielu z nich zostały powołane biura, które zajmują się kwestiami informa-

cyjnymi, doradczymi i szkoleniowymi oraz obsługą bieżącej współpracy. Projekty przygotowywane na konkursy w ramach POKL w poszczególnych powiatach są omawiane w ramach spotkań PPNrZiSS i wstępnie oceniane ze względu na zgodność z powiatowym programem. W niektórych powiatach wypracowano nawet system rekomendowania i włączania zaakceptowanych projektów do powiatowego programu w formie załącznika.

Można powiedzieć, że wypracowany został zdecentralizowany system realizacji strategii rozwoju województwa pomorskiego w zakresie polityki społecznej oparty o partnerstwa lokalne. Trwałe struktury tego systemu budowane są powoli, w miarę pojawiających się potrzeb i dojrzewiania poszczególnych partnerów. Dzięki określeniu powiatowych programów i skupieniu się na zawartych w nich priorytetach, zmniejszył się poziom konkurencji p-dzy poszczególnymi powiatami, a nawet można mówić o poszerzeniu współpracy i wymiany doświadczeń p-dzy poszczególnymi PPNr ZiSS.

## Doświadczenia brytyjskie

System ten jest zbliżony w swej istocie do rozwiązań, jakie ponad 10 lat temu zostały przyjęte w Północno-Wschodniej Anglii. Oczywiście był on bardziej dojrzały i w ogromnym stopniu wspierany przez władze regionu. Partnerstwa tam zawiązane, opierają się na koordynatorach lokalnych, którzy działają w poszczególnych częściach regionu, stymulując pracę partnerstw. Są oni wspierani przez ekspertów, przedstawicieli władz lokalnych, placówek edukacyjnych oraz organizacji pozarządowych. Rolą koordynatorów jest zachęcanie potencjalnych beneficjentów do przygotowania i składania wniosków o fundusze europejskie, dokonywanie wstępnej oceny przygotowywanych aplikacji oraz doradzanie. Partnerstwa mają za zadanie *wypracowanie grupy powiązanych ze sobą projektów, które odpowiadają lokalnym potrzebom*. Każda organizacja, która jest zainteresowana udziałem w procesie „regeneracji” w odniesieniu do konkretnego obszaru lub problemu w ramach partnerstwa ma możliwość uczestnictwa w organizowanych posiedzeniach. System składa się z 27 partnerstw obejmujących swym zasięgiem obszary odzwierciedlające lokalne granice administracyjne. W większości osoby pełniące funkcje koordynatorów zatrudnione są przez władze lokalne. Ich zadaniem jest: organizacja posiedzeń w ramach partnerstw w celu przedyskutowania problemów dotyczących poszczególnych społeczności, przygotowanie projektów, wstępna ocena i pomoc.

Skład poszczególnych partnerstw zdominowany jest przez organizacje sektora pozarządowego oraz przedstawicieli społeczności lokalnych. Jakkolwiek, we właściwie funkcjonujących partnerstwach główną rolę powinni odgrywać

przedstawiciele społeczności lokalnych reprezentujący ich strukturę (np. młodzi ludzie, niepełnosprawni, przedstawiciele mniejszości etnicznych). Władze regionalne, ściśle współpracują z partnerstwami. Koordynatorzy są finansowani w ramach środków pomocy technicznej na podstawie umów lub projektów dotyczących ich roli oraz zakresu obowiązków. Przedstawiciele władz regionalnych regularnie spotkają się z koordynatorami oraz przedstawicielami ESFVON w celu omówienia działań w ramach programu, ponadto koordynatorzy zaangażowani są wraz z przedstawicielami opiekunów w proces monitorowania projektów.

### *Zalecenia wynikające z doświadczeń Północno-Wschodniej Anglii:*

- Należy zdecydowanie stosować rozwiązania oparte na partnerstwach.
- Należy dążyć do nadania im charakteru długotrwałego współdziałania.
- Trzeba zapewnić stałe wsparcie sektorowi pozarządowemu.
- System Grantów Globalnych jest korzystny i należy rozważyć możliwość ich zastosowania.
- Należy zminimalizować biurokrację i zapewnić, jak największą przejrzystość działania.
- Niezbędne jest inwestowanie w badania społeczności lokalnych, angażując w nie samą społeczność.
- Trzeba stale wspierać członków społeczności za pomocą szkoleń i innych form edukacji w celu rozwijania umiejętności przewodzenia oraz zaangażowania.
- Wsparcia należy udzielać w trakcie całego procesu. Trzeba być w stałym kontakcie ze społecznościami. Należy promować i świętować nawet małe sukcesy ludzi, szczególnie tych, którzy pokonują bariery swojego rozwoju.

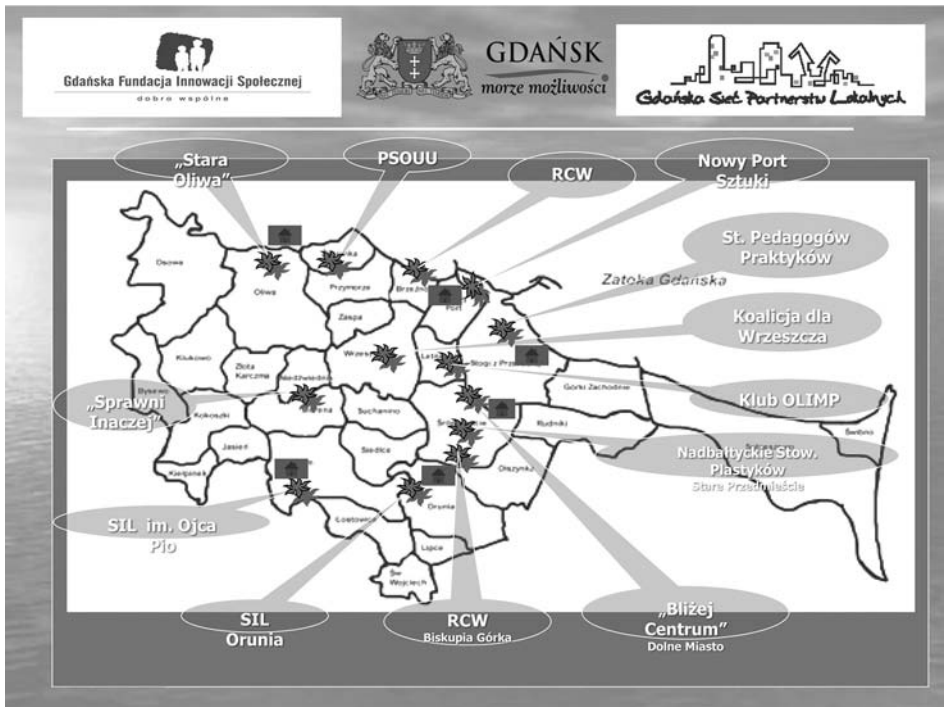
Ogromną korzyścią z takiego podejścia może być utrzymanie głębokiej współpracy po utraceniu dostępu do znacznych środków z EFS i innych funduszy UE. Wypracowane zasady współpracy, ustalony podział zadań i nawiązanie bliskich relacji p-dzy przedstawicielami poszczególnych podmiotów w środowisku lokalnym tworzy przecież trwałą **kapitał społeczny**, który – jak pisze amerykański socjolog profesor Robert Putnam – jest najistotniejszym gwarantem długotrwałego rozwoju.

## Gdańska Sieć Partnerstw Lokalnych

Jednym ze szczególnych przypadków partnerstwa lokalnego zbudowanym w wyżej opisanym systemie jest Gdańska Sieć Partnerstw Lokalnych (GSPL).

Trudno było sobie wyobrazić, aby takie miasto jak Gdańsk, zbudowało jedno partnerstwo reprezentujące interesy wszystkich (setek) potencjalnych uczestników. Stąd z inicjatywy Referatu ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi UMG i Regionalnego Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych (Fundacja RC), podjęto pracę w celu utworzenia sieci lokalnych partnerstw opierając się na potencjale w poszczególnych dzielnicach miasta. Na początek wybrane zostały te dzielnice, w których aktywność mieszkańców była wysoka i można było zidentyfikować lidera instytucjonalnego, czyli organizację pozarządową, która działa aktywnie na danym terenie i posiada uznanie lokalnej społeczności, jak i znaczący potencjał. W niektórych wypadkach, np. dzielnice Wrzeszcz, Orunia poza organizacją liderką istniały swego rodzaju koalicje lokalne, skupiające rozmaite podmioty – szkoły, biblioteki, kluby sportowe, mały biznes organizacje pozarządowe, które zadeklarowały swoje wsparcie i zaangażowanie w sprawy dzielnicy.

Rys. 1. Gdańska Sieć Partnerstw Lokalnych



Autor: Marianna Sitek GFIS.

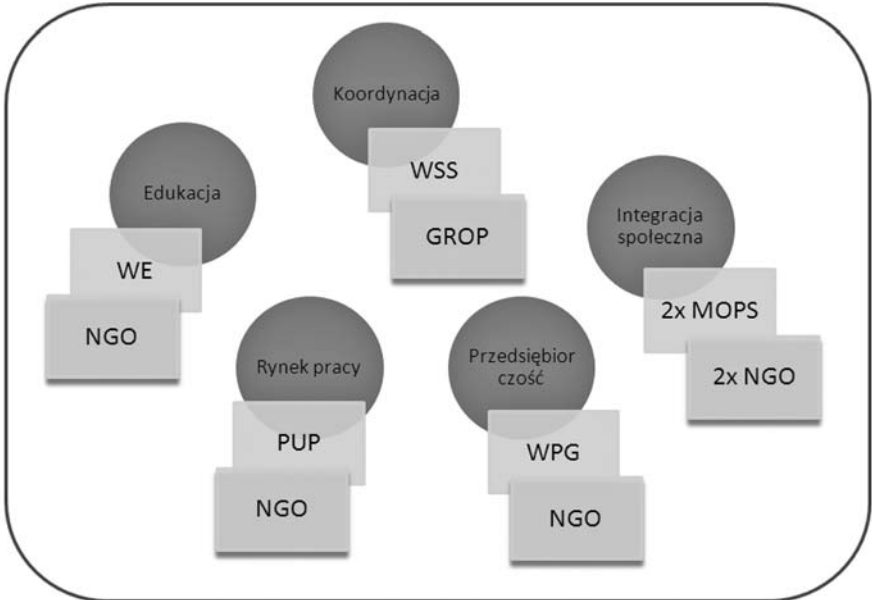
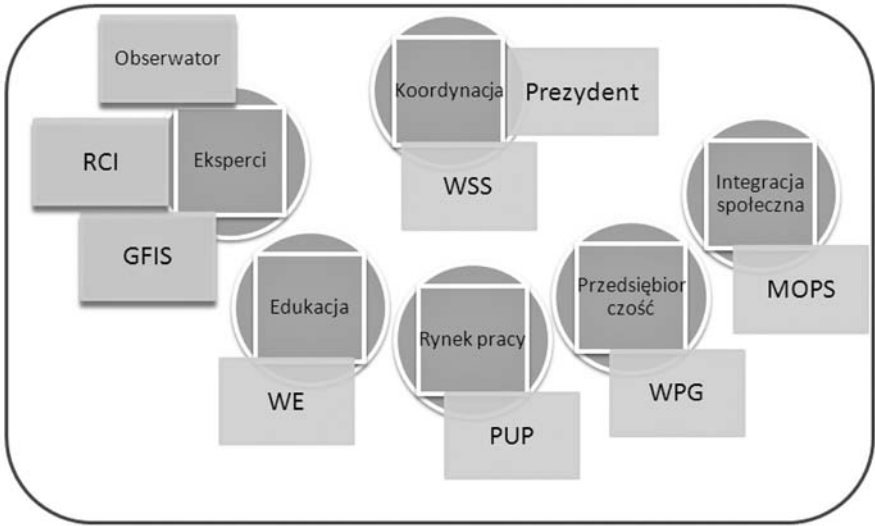
Te dzielnice, które miały większe doświadczenie i osiągnięcia stały się przykładem dla innych. Koordynatorem rozwoju Sieci wybrana została Gdańska Fundacja Innowacji Społecznej (GFIS). Jej zadaniem jest pozyskiwanie niezbędnych środków i koordynacja wspólnych przedsięwzięć. Idea jest taka, aby docelowo w każdej dzielnicy czy nawet w osiedlu zbudować partnerstwo lokalne i w oparciu o jego zasoby intelektualne, organizacyjne i materialne aktywizować mieszkańców, wykorzystując najlepsze doświadczenia, jakie mają wszyscy partnerzy, a także poszukiwanie dobrych wzorów krajowych i zagranicznych, które mogłyby być implementowane w Gdańsku. Koordynator Sieci – GFIS – już dwukrotnie uzyskał wsparcie na działanie Sieci z POKL Miasto uruchomiło specjalną ścieżkę grantową wzmacniającą te działania poprzez powoływanie tzw. Domów Sąsiedzkich, a Fundacja RC poprzez Szkołę Liderów realizowaną na terenie Gdańska, w 90 godzinnym cyklu szkoleniowym, przygotowuje lokalnych liderów do pracy w dzielnicach, podnosząc wiedzę i wzmacniając umiejętności animacyjne i organizatorskie, niezbędne do pracy w społeczności lokalnej. W ciągu kilkunastu miesięcy budowania GSPL przeszkolonych zostało ponad 30 osób, odbyło się kilka ważnych, wspólnych spotkań Sieci o charakterze strategicznym, jak i integracyjnym. W poszczególnych dzielnicach odbywają się regularne spotkania lokalnych koalicji. W pięciu dzielnicach powołane zostały Domy Sąsiedzkie, które stać się mają lokalnymi centrami aktywności. W kwietniu 2008 r. podczas konferencji zostało podpisane uroczyste z udziałem Prezydenta Gdańska porozumienie pomiędzy wszystkimi partnerami tworzącymi GSPL, określające zarówno cele działania, jak i zasady współpracy w ramach GSPL.

## Skuteczne partnerstwo

Drugą, wspólnie opracowaną i uruchomioną, lecz koordynowaną przez samorząd był projekt Skuteczne Partnerstwo. Poszukując metody skutecznego monitorowania działań projektowych podejmowanych w Gdańsku, współfinansowanych z EFS, podjęto szeroką współpracę w czterech obszarach: edukacji, przedsiębiorczości, rynku pracy i integracji. Powołano wspólne zespoły urzędników i Organizacji pozarządowych, którzy wypracowali pewne metody współpracy. Grupy robocze pracowały prawie cały rok, a ich dorobek, to: Portal (informacja) i grupa osób nim zarządzająca; rekomendacje – wpływ na wykorzystanie EFS; Nieformalne partnerstwa – jako relacja i forma. Praca w tym projekcie miała charakter partnerski, choć administracja samorządowa jednoznacznie nadawała kierunek pracy.



Rys. 2. Zarządzanie projektem „Skuteczne partnerstwo”



Autor: Wojciech Dąbrowski – Referat współpracy z organizacjami pozarządowymi UMG.

---

---

## Jednostki pomocnicze gminy – rady dzielnic/osiedli.

Warto wspomnieć o dwóch dodatkowych inicjatywach realizowanych obecnie w Gdańsku, które współgrają z ideą GSPL. Obie skierowane są do bardzo szerokiego grremium, bo do wszystkich mieszkańców Gdańska.

Od początku 2009 roku Fundacja RC ze Stowarzyszeniem SUM realizują projekt mający na celu pobudzenie mieszkańców w kierunku powoływania **rad dzielnic i rad osiedli**. Wydaje się, iż wykorzystanie uprawnień wynikających z ustawy o samorządzie terytorialnym może w znaczący sposób wspomóc proces aktywizacji mieszkańców miasta. Rady dzielnic (osiedli) posiadając ustawowe kompetencje i zagwarantowane minimalne środki mogą się stać bardzo ważnym członkiem lokalnego partnerstwa. Ich słabością jest brak osobowości prawnej, ale taką osobowość posiadają inne organizacje w partnerstwie. Można tu osiągnąć efekt synergii. Aby jednak stało się to możliwe, trzeba przeprowadzić debatę nt. procedur wyborczych (np. progów wyborczych, w Gdańsku do niedawna obowiązywał 10% próg wyborczy, co skutecznie hamowało rozwój rad dzielnic) Od października próg ten został obniżony przez Radę Miasta i obecnie wynosi 8%. Bardzo istotny wydaje się też sposób podziału miasta na dzielnice, szczególnie w kontekście następującego dynamicznie rozwoju miasta (nowe osiedla, inwestycje, rewitalizacja itp.). Opracowanie metodologii wytyczania granic dzielnic i osiedli może znacząco wpłynąć na autentyczne zaangażowanie obywateli. Przeprowadzone badania terenowe wykazały, że mieszkańcy mają swoje, czasem dość oryginalne preferencje jeśli chodzi o podział na jednostki pomocnicze. W Dzielnicy Chełm – Gdańska Południe, która do niedawna stanowiła jedną jednostkę pomocniczą, ustanowioną 20 lat temu, wyłoniło się aż dziewięć takich obszarów, które można by zarejestrować, jako JPG. Rada Miasta niedawną uchwałą dokonała zmiany i podzieliła tę dzielnicę na trzy części. żadna z nich nie pokrywa się z mapkami, które powstały w ramach projektu badawczego.

## Gdańskie Dni Sąsiadów

Druga inicjatywa podjęta została przez Urząd Miasta Gdańska, który we współpracy z Biurem Gdańsk i Metropolia Gdańska Europejska Stolica Kultury 2016 Kandydat. W dniach 22.05 – 7.06, w nawiązaniu do Europejskiego Dnia Sąsiedztwa, ogłoszone zostały **Gdańskie Dni Sąsiadów**. Miasto wydrukowało kilka tysięcy zaproszeń i setki plakatów, które udostępniano nieodpłatnie wszystkim, którzy zdecydowali się zorganizować spotkanie sąsiadów w osiedlu, na ulicy czy nawet w swoim budynku czy w sąsiedztwie miejsca pracy. Została uruchomiona specjalna strona internetowa, gdzie można było zaprezen-

wać swoją inicjatywę /[www.dnisasiadow.gda.pl/](http://www.dnisasiadow.gda.pl/). Ta akcja, z pozoru o jedynie ludycznym charakterze, mało istotna dla rozwoju miasta może mieć kapitalne znaczenie w budowaniu *kapitału społecznego*, którego podstawowym składnikiem jest **zaufanie**. Spotkanie mieszkańców, sąsiadów, miłe spędzenie czasu w mądrej i przyjaznej atmosferze może uczynić więcej niż niejedna prestiżowa konferencja o rozwoju społecznym. Liczy się bowiem wspólnota.

Taki wymiar myślenia o partnerstwie lokalnym niezwykle ożywia samą ideę i mobilizuje do nowych form aktywności. Poszerza również bazę społeczną potencjalnych partnerów. Przywraca wreszcie zasadniczy wymiar partnerstwa, opartego na autentycznie przyjaznych więziach między ludźmi i instytucjami, które ludzie ci reprezentują, a także interesów jakie te instytucje realizują zgodnie ze swoją misją. O partnerstwie i jego sukcesie w głównej mierze decyduje otwartość komunikowania się, życzliwość i uczciwość we współpracy, a nie poziom bezpieczeństwa formalnego, które próbuje się zagwarantować poprzez rozbudowane, szczegółowe umowy.

## Podsumowanie

Partnerstwa na rzecz rozwoju nie są instrumentami czysto wykonawczymi, powoływanymi do realizacji jakiegoś jednorazowego zadania (wspólna kanalizacja, przeszkolenie personelu...itp.). Muszą mieć twórczy, innowacyjny charakter oraz dużo „powietrza i przestrzeni”, aby mieć szansę na „wspólne marzenie”, wyobrażenie sobie tego, co jest możliwe i tego, co jest konieczne dla pełnego, zrównoważonego rozwoju lokalnej społeczności, dla osiągnięcia dobra wspólnego w taki sposób, aby każdy mieszkaniec mógł włączyć się w jego realizację i mógł teraz lub w przyszłości korzystać z jego dobrodziejstwa. Niech za podsumowanie posłuży cytat z niezwykle ciekawej pracy amerykańskiego znawcy kapitału społecznego, Roberta D. Putnama<sup>1</sup>, który pisze tak:

***Każde jednostkowe działanie w systemie wzajemności charakteryzuje zwykle kombinacja tego, co można by określić krótkookresowym altruizmem długofalową interesownością: pomagamy ci w tej chwili, w oczekiwaniu (raczej mglistym i niewykalkulowanym), że ty pomożesz mi w przyszłości. Wzajemność powstaje w wyniku serii działań, z których każde jest altruistyczne w krótkim okresie (przynosi korzyści innym kosztem altruisty), ale które razem zwykle dają więcej każdemu z uczestników.***

---

<sup>1</sup> Robert D. Putnam – Samotna gra w kregle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Wwa 2008 r.

---

---

## Co dalej z „Trzema filarami” w Powiecie Tczewskim...

*Waja Jabłonowska*

W powiecie tczewskim działa kilka partnerstw o zasięgu powiatowym. Jednym z nich jest partnerstwo zbudowane wokół PPNRzZiSS Powiatu Tczewskiego. Program został stworzony w celu rozwiązywania podstawowych problemów społecznych występujących na terenie Powiatu Tczewskiego w oparciu o wzajemny dialog i współpracę trzech sektorów. „Narzucone” systemem wdrażania PO KL w woj. pomorskim partnerstwo nie było efektywne. Na spotkaniu Partnerów zapadła decyzja o poddaniu go ewaluacji i wdrożeniu rekomendacji z ewaluacji. W trakcie kolejnych spotkań partnerów zbudowano ideę projektu. Bożena Białas, pracownica Wydziału Funduszy Starostwa Powiatowego w Tczewie wraz z Pauliną Jabłonowską z Fundacji Pokolenia stworzyły wniosek aplikacyjny „Trzy filary – podstawa wzmocnienia partnerstwa lokalnego w Powiecie Tczewskim”.

W ramach tego projektu zostały zaplanowane działania niezbędne do stworzenia trwałego partnerstwa. Po pierwsze dokonano aktualizacji PPNRzZiSS poprzez ewaluację wybranych elementów Programu i szerokie konsultacje społeczne z partnerami. Powstało Biuro Partnerstwa Lokalnego w siedzibie Starostwa Powiatowego w Tczewie, które udziela informacji nt. dostępnych źródeł finansowania za pomocą własnej strony internetowej ([www.fundusze.powiat.tczew.pl](http://www.fundusze.powiat.tczew.pl)), pełni rolę koordynatora Programu, a dodatkowo jest również swoistym „biurem matrymonialnym” kojarzącym Partnerów z III sektorów w zależności od potrzeb projektowych. Kolejnym działaniem w projekcie było utworzenie Punktów Informacyjnych dla organizacji pozarządowych w Fundacji Pokolenia oraz dla przedsiębiorców w jednostkach organizacyjnych Banku Spółdzielczego w Powiecie Tczewskim. Udzielały one m.in. informacji nt. dostępnych źródeł finansowych. Ciekawym rozwiązaniem okazało się zbudowanie w „terenie” sieci animatorów lokalnych. Było to 12 osób z poszczególnych gmin powiatu tczewskiego, którzy pełnili rolę „osób pierwszego kontaktu” dla swoich społeczności lokalnych. Najważniejszym działaniem w projekcie było przeprowadzenie badania kapitału społecznego w Powiecie Tczewskim. Raport z badania został opracowany przez Zespół Pracowni Badań nad Kapitałem Społecznym przy Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Raport ukazuje nam zasoby społeczności lokalnej, potencjał współdziałania oraz poziom zaufania i powiązania pomiędzy poszczególnymi sektorami. Ostatnim działaniem w projekcie było wydanie publikacji *Dobre Praktyki w Powiecie Tczewski*. Publikacja zawiera

10 przykładów przedsięwzięć, których powodzenie zależało od zaangażowania wielu partnerów często z różnych sektorów. Jest to wstępna baza partnerów z powiatu tczewskiego, którzy posiadają doświadczenie w animacji środowiska lokalnego i są otwarci na dalszą współpracę partnerską.

Realizacja projektu okazała się wielkim sukcesem stąd pomysł kontynuacji projektu w kolejnym rozdaniu środków unijnych. Ponownie Bożena Białas i Paulina Jabłonowska stworzyły koncepcję projektową pn. „Trzy filary – Bank Partnerów Lokalnych”. Idea projektu już nie koncentrowała się wokół PPNrZiSS a skupiła się na budowie małych, lokalnych partnerstw. Służyć temu miała dalsza działalność Biura Partnerstwa Lokalnego w Starostwie Powiatowym w Tczewie oraz Punktów Informacyjnych u partnerów projektu (w Fundacji Pokolenia i Banku Spółdzielczym) oraz wzmacnianie i rozszerzanie funkcji animatorów lokalnych. Animatorzy otrzymali wsparcie w postaci szkoleń Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej oraz wynagrodzeń za swoją pracę. Do zadań 9 animatorów lokalnych należało: kontakt z Biurem Partnerstwa Lokalnego i Punktami Informacyjnymi, kierowanie potencjalnego interesariusza do odpowiedniego punktu, rozpoznanie potrzeb projektowych i wstępna ocena pomysłu pod kątem możliwości finansowych i realizacji wykonania, pobudzanie lokalnych inicjatyw, stały kontakt z beneficjentami punktów, podtrzymywanie motywacji, pomoc w rozwiązywaniu problemów, animowanie społeczności lokalnej, kontakt z sołectwami i innymi podmiotami na terenie swojej gminy, pomoc w stworzeniu internetowej bazy danych w postaci Banku Partnerów Lokalnych.

Momentem kulminacyjnym projektu stała się Giełda Zasobów. Jest to nowatorski pomysł prezentacji i wymiany zasobów partnerów instytucjonalnych, biznesowych i społecznych w jednym miejscu i w jednym czasie. Idea ta została zaczerpnięta z niemieckiego modelu „Gute Geschäfte” – Targów Partnerskich, gdzie przedstawiciele z III sektorów prezentują swoje potrzeby, potencjał, pomysły i wymieniają się nimi zawierając między sobą „Kontrakty Partnerskie”. 23. czerwca 2010 r. w Centrum Kultury i Sztuki w Tczewie odbyła się pierwsza w województwie pomorskim Giełda Zasobów. W Giełdzie wzięło udział 157 osób – przedstawiciele 78 podmiotów – organizacji pozarządowych instytucji i firm. W Giełdzie wzięło udział także sporo osób indywidualnych posiadających cenne umiejętności, talenty czy doświadczenia. Uczestnicy zawarli łącznie 101 kontaktów! Najczęściej wymienianymi zasobami były pomieszczenia, działania promocyjne, wolontariusze, catering, różnego rodzaju sprzęt, serwis komputerowy, zajęcia artystyczne, szkolenia, warsztaty. Oprócz „jarmarku kontraktów” podczas Giełdy uczestnicy mogli skorzystać z porad ekspertów: Departamentu Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich Urzędu Marszałkowskiego w Gdańsku, Regionalnego Ośrodka Europejskiego Funduszu Społecznego

w Gdańsku, Powiatowego Centrum Informacyjnego nt. Pomorskiego Regionalnego Funduszu Poręczeń Kredytowych czy Mobilnego Punktu Europe Direct. Dodatkowo odbyły się mini-seminaria dotyczące metod budowania partnerstwa lokalnego, raportu z badania kapitału społecznego w powiecie tczewskim oraz PPNRzZiSS Powiatu Tczewskiego.

Oba projekty „trzyfilarowe” przyczyniły się w znacznym stopniu do upowszechnienia idei partnerstwa lokalnego wśród mieszkańców powiatu tczewskiego. Ponad dwuletnia praca animatorów w poszczególnych gminach, serie spotkań z mieszkańcami w postaci seminariów i forum partnerów sprawiły, iż Giełda Zasobów okazała się wielkim sukcesem. To tutaj doszło do nawiązania kontaktów i współpracy pomiędzy ludźmi, podmiotami i instytucjami na rzecz wspólnego dobra. Ogromną popularnością cieszyły się też porady udzielane przez Punkty Informacyjne i Biuro Partnerstwa Lokalnego. Zapotrzebowanie na informacje „gdzie, z kim i jak złożyć projekt by otrzymać dofinansowanie” było i jest ogromne. Niestety bez dalszego finansowania działalność punktów i biura w znaczący sposób została zminimalizowana. Twardym rezultatem projektów okazała się baza partnerów w postaci Banku Partnerów Lokalnych. Dysponujemy wiedzą kto w powiecie ma wole wymiany zasobów i doświadczeń w celu wspólnego działania lub rozwiązania problemu. Dowodem na to, iż w powiecie tczewskim idea partnerstwa to nie tylko puste hasła bez pokrycia, jest złożenie kolejnego projektu „trójsektorowego”.

Pomimo, iż w ramach tegorocznego konkursu 7.2.1 PO KL nie jest już możliwe składanie projektów na wzmocnianie dialogu i partnerstwa lokalnego, Powiatowi Tczewskiemu udało się złożyć projekt „Trzy filary – Lokalne Centra Aktywizacji”. Projekt ten zakłada stworzenie Lokalnych Centrów Aktywizacji w gminach Gniew, Morzeszczyn i Subkowy, które poprzez rozszerzenie funkcji świetlic wiejskich, mają pełnić rolę nowoczesnych ośrodków aktywizacji zawodowej i animacji społecznej. Projekt bazuje na doświadczeniach wcześniejszych „trzech filarów” i będzie realizowany w partnerstwie z organizacją pozarządową i podmiotem biznesowym.

## Nasze małe i duże sukcesy

O tym, że projekty „trzyfilarowe” są ciekawym i kompleksowym sposobem współpracy samorządu z pozostałymi sektorami jest fakt zakwalifikowania się naszego partnerstwa do ścisłego finału konkursu „Samorząd – Lider Zarządzania 2010 – współpraca JST i NGO”.

20 października 2010 r. w Warszawie rozstrzygnięto konkurs „Samorządowy Lider Zarządzania 2010. Współpraca gmin i powiatów z organizacjami pozarządowymi”.

dowymi”. Wśród nagrodzonych znalazły się projekty realizowane wspólnie przez administrację samorządową i organizacje pozarządowe w Poznaniu, Warszawie, Jarocinie, Gniewie, Śremie, Lesznowoli, Bielinach oraz powiatach tczewskim i kluczborskim. **Powiat Tczewski z Fundacją Pokolenia zajęły pierwsze miejsce.!!!**

To nie jedyny sukces współpracy partnerskiej na terenie powiatu. Największym sukcesem jest uruchomienie procesu budowania współpracy na poziomie wspólnot lokalnych.

Zacząło się od Lokalnego Konkursu Grantowego „Działaj Lokalnie”. Założeniem konkursu jest, że im więcej zostanie zebranych środków finansowych lokalnie tym większe otrzymuje się dofinansowanie od Polsko – Amerykańskiej Fundacji Wolności. Fundacja Pokolenia budowała partnerstwo oparte na wspólnych korzyściach. Dzięki formule realizacji, spotkaniach sieciujących realizatorów projektów, zaczęły budować się partnerskie relacje pomiędzy organizacjami i instytucjami działającymi w zbliżonych obszarach tematycznych.

Powiat zaangażował się w realizację gali Inicjatywa Społeczna Roku. Na tak przygotowanym gruncie partnerstwa powstawały z rzeczywistej potrzeby społecznej, oddolnego zaangażowania działaczy społecznych, a ich inicjatywy spotykały się z przychylnością samorządów.

W Powiecie Tczewskich funkcjonuje w tej chwili partnerstw wdrażających programy i projekty społeczne.

Wspomniane Powiatowe Partnerstwo na rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej, które zajmuje się bieżącą analizą procesów społecznych, pomocą w nawiązywaniu partnerstw projektowych, doradztwem projektowym.

Lokalne Partnerstwo Polsko Amerykańskiej Fundacji Wolności „Tuba” – zajmujące się problemami szeroko rozumianej partycypacji społecznej i jakością przestrzeni publicznych.

Lokalna Grupa Działania Wstęga Kociewia, rozwojem obszarów wiejskich.

Fundusz Lokalny – grupa osób i instytucji budujących kapitał wieczysty, który ma służyć finansowaniu inicjatyw społecznych i stypendiów.

I oczywiście Lokalna Organizacja Grantowa „Działaj Lokalnie”, która wyszła już poza Powiat Tczewski i obejmuje swoim zasięgiem także Powiat Nowodworski Gdański. Zajmuje się finansowaniem inicjatyw organizacji pozarządowych i grup nieformalnych, które podejmują działania o charakterze dobra wspólnego.



---

---

# PARTNERSTWO NOWODWORSKIE

*Grzegorz Gola*

## Wstęp

Nowy Dwór Gdański to niewielkie miasto położone w delcie Wisły, określane mianem Stolicy Żuław od czasu kiedy utworzono tu, jeszcze w okresie istnienia Wolnego Miasta Gdańska, siedziby powiatu. Aspirowanie do roli najważniejszego miejsca położonego pomiędzy Gdańskiem i Elblągiem jest na pewno od dawna elementem strategii działania lokalnych władz samorządowych. Wyrazem tego był swoisty zryw obywatelski związany z reformą administracyjną kraju w 1999 roku. Był to czas olbrzymiej mobilizacji, zarówno ówczesnych samorządów gminnych, jak i zwykłych, ale zaangażowanych w sprawę, obywateli. Można powiedzieć, że powstanie powiatu nowodworskiego stało się laboratorium współpracy obywatelskiej mieszkańców tej części Żuław. Udało się. Powstał powiat nowodworski obejmujący obszar 5 gmin, niewielki pod względem ludności (około 36 tysięcy mieszkańców), ale spójny obszarowo i gospodarczo, choćby ze względu na dokładne odtworzenie struktury powiatu istniejącego w latach 1953–1975. Nowy Dwór Gdański, liczący niewiele ponad 10 tys mieszkańców otrzymał szansę na odegranie roli centrum gospodarczo-społecznego północnych Żuław i Mierzei.

## Kilka słów ważnej historii

Tradycja zrzeszania się ludności na Żuławach istnieje od bardzo dawna. Warto więc o tej tradycji wspomnieć, mimo, że jej niezmienna na przestrzeni wieków ciągłość została brutalnie przerwana przez wydarzenia drugiej wojny światowej. Zarówno w sferze mentalnej, administracyjnej a nawet technicznej – zalenie i zniszczenie przez wycofujące się wojska niemieckie istniejącej infrastruktury. Rola związków wałowych, jako samorządnej organizacji wszystkich mieszkańców Żuław, instytucji społecznej, jest nie do przecenienia w historii i dziedzictwie kulturowym. Nie chodzi tu wyłącznie o ochronę przeciwpowodziową, do której zostały one powołane, utrzymywanie stałej równowagi człowiek-przyroda, ziemia-woda, ale również o ważny aspekt współdziałania ludzi dla dobra wspólnego. Samorządy ustanowione jeszcze za czasów Państwa Zakonu Krzyżackiego przetrwały do 1945 roku niezmiennie darzone szacunkiem kolejnych – polskich i niemieckich – władców tych ziem. Każdy mieszkaniec Żuław był członkiem swojego związku wałowego. Bez względu na stan majątko-



wy, pozycję społeczną, narodowość, wyznawaną religię. Miał prawo wybierania i wyboru do władz związku. Znaczenie i rola szefa tak obranego związku wałowego nazywanego dygrafem była olbrzymia. Nie kończyła się wyłącznie na sprawach wodnych, ale wkraczała nawet w sprawy osobiste – nawet poradnictwo i rozstrzygnięcie sporów. Kooperacja ludzi na Żuławach miała kolosalne, wręcz fundamentalne znaczenie dla bezpieczeństwa życia i stanu posiadania.

Związki wałowe odeszły wraz z przyjściem ustroju ludowo-demokratycznego, potrzeby pozostały.

## Elementy analizy i diagnozy sytuacji w przededniu powołania partnerstwa

Analizując sytuację społeczną w powiecie nowodworskim w przededniu powstania **partnerstwa na rzecz wzrostu zatrudnienia i spójności społecznej** należy zwrócić uwagę na istniejące uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzną słabość wspólnoty powiatowej. Wydaje się, że od czasu reformy administracyjnej i powołania powiatu nowodworskiego oczekiwania mieszkańców dotyczące rozwiązania ich problemów zostały skierowane w stronę nowych władz administracyjnych. Chodziło zwłaszcza o redukcję bezrobocia, które było w owym czasie jedną z największych bolączek regionu. Wiele osób i instytucji głowiło się nad przyczynami jednej z największych stóp bezrobocia rejestrowego w kraju właśnie w powiecie położonym u wrót Gdańska. Jest to zagadka nie rozwiązana do dnia dzisiejszego.

Wydaje się jednak, że przyczyn tego stanu rzeczy należy szukać przede wszystkim w wiejskim charakterze powiatu zdominowanego przez ludność utrzymującą się z rolnictwa. Znaczny odsetek (około 50%) areалу użytków rolnych znajdował się jeszcze do niedawna w rękach państwowych gospodarstw rolnych. Przekształcenia zachodzące w tej branży polskiej gospodarki miały charakter bardzo gwałtowny, praktycznie bez zastosowanych w innych sektorach działań łagodzących i osłonowych, pozostawiając trwałe uszkodzenie struktury społecznej. Wielu dawnych pracowników dawnych PGRów wraz z rodzinami zostało trwale zmarginalizowanych. Bezrobocie nabrało cech strukturalnych, stało się dziedziczne. Żeby odwrócić ten trend konieczna była rewitalizacja dawnych osiedli przy PGRach nie tylko w sferze ekonomicznej, ale również społecznej i infrastrukturalnej.

Inna prawdopodobna przyczyna tak wysokiej skali bezrobocia to sezonowy charakter turystyki na Mierzei Wiślanej. Większość ośrodków wczasowych, dających przecież olbrzymią ilość miejsc pracy, ograniczała swoje zatrudnienie jedynie do kilku miesięcy w ciągu roku ze względu na krótki sezon turystyczny.

I jeszcze jedna grupa przyczyn słabej spójności społecznej powiatu. Żuławy Wiślane to obszar potencjalnie zagrożony powodzią. Wydaje się przez to niezbyt bezpieczny dla inwestycji, a tym samym tworzenia miejsc pracy. Po reformie administracyjnej zmienił się również kierunek ciężenia metropolitalnego. Obszar powiatu nowodworskiego, położony, patrząc od strony Gdańska, za Wisłą, znajdował się do 1999 roku w województwie elbląskim. Kontakty administracyjne i biznesowe musiały nagle zmienić kierunek. Wydaje się to może rzeczą trywialną, ale wytłumaczenie wielu zjawisk ekonomicznych opartych jest o najzwyczajniejsze ludzkie zachowania.

Wiele osób podaje jako przyczynę stagnacji gospodarczej drenaż lokalnych kadr powiatu sięgający jeszcze tworzenia województwa elbląskiego, kiedy to nowe władze wojewódzkie potrzebowały natychmiastowej obsady urzędów państwowych i powiatowych. Wiązało się to z likwidacją lub przynajmniej ze znacznym osłabieniem albo likwidacją wielu ówczesnych powiatowych instytucji i degradacją Nowego Dworu Gdańskiego do roli ośrodka o charakterze gminnym. Mogłoby to mieć wpływ na słabą jakość zarządzania regionalnego.

Rola samorządu w kreowaniu lokalnych inicjatyw w małych społecznościach jest ogromna – decydująca. Jest to spowodowane zarówno istniejącym systemem prawnym, jak i spuścizną mentalną, w której tkwimy. To jest dość powszechna i często spotykana opinia. Na tzw. ziemiach odzyskanych nakłada się na taki stan brak poczucia tożsamości z miejscem życia i zamieszkania. Jest to widoczne również w delcie Wisły. Dopiero przemiany po 1989 roku dokonały w tym względzie pewnego przełomu. Aczkolwiek dopiero w pierwszej dekadzie XXI wieku dało się odczuć znaczną poprawę. Na obszarze powiatu nowodworskiego może to być mierzone choćby ilością powstających lokalnych jednomiejscowościowych stowarzyszeń wiejskich.

W regionie o niewielkiej gęstości zaludnienia trudno o tworzenie konkurencyjnych wobec samorządu w jakimkolwiek obszarze innych struktur obywatelskich. Zasoby materialne i ludzkie samorządu w małych społecznościach są nieporównywalnie wielkie w stosunku do wolnych zasobów innych sektorów. Aktywność obywatelska, o ile jest w stanie się zinstytucjonalizować, zatrzymuje się na poziomie pojedynczych grup bardziej lub mniej sformalizowanych i natychmiast wiąże się w jakikolwiek sposób z instytucjami samorządowymi. Wydaje się, że nie jest zdolna do stworzenia jakiegokolwiek bytu samodzielnie. Wytworzony w ten sposób układ często nie jest równoprawny z instytucjami nadzorowanymi przez lokalną władzę.

Partnerstwa trójsektorowe dla rozwiązywania problemów na szczeblu lokalnym w tej sytuacji wydają się niezwykle trudne do stworzenia. Jak się okazuje nawet przy zmieniającym się na bardziej im przychylnym prawie.

Przykładem do niedawna jedynych, prawnie uwarunkowanych, możliwych do realizacji partnerstw trójsektorowych są lokalne organizacje turystyczne. W powiecie nowodworskim powstało ich trzy. Wydawałoby się, że w zgodzie z logiką interesów wszystkich interesariuszy zgromadzonych wokół turystyki na Mierzei Wiślanej powinna powstać jedna taka organizacja, być może także obejmująca obszar całego powiatu. Tymczasem, w każdej z nadmorskich gmin powstały niezależne stowarzyszenia zrzeszające zarówno osoby prawne, w tym lokalny samorząd, jak i osoby fizyczne.

Należy jeszcze w tym miejscu wspomnieć o działalności Powiatowego Animatora Współpracy. Był to niejako pilotaż tworzenia partnerstwa o zasięgu powiatowym. Dzięki funkcjonowaniu tej nieformalnej instytucji udało się kilka lat temu doprowadzić do powstania wspólnymi siłami przedstawicieli różnych partnerów życia społeczno-gospodarczego dwóch standardów usług społecznych. Nie zostały one, co prawda, bezpośrednio zaimplementowane na terenie powiatu nowodworskiego, ale stały się inspiracją dla kilku inicjatyw w powiecie i poza powiatem.

## **Trójsektorowe partnerstwo o zasięgu powiatowym**

Inicjatorem tworzenia partnerstwa był zespół liderów społecznych z powiatu nowodworskiego, który na początku roku 2007 zdecydował o przystąpieniu do utworzenia trójsektorowego partnerstwa zorientowanego na wszechstronny rozwój powiatu nowodworskiego, którego głównymi celami będą:

- wzrostu zatrudnienia i spójności społecznej;
- rozwój obszarów wiejskich;
- rozwój obszarów przybrzeżnych.

Postanowiono, iż utworzona zostanie Lokalna Grupa Działania (LGD) jako najdalej idąca i najpełniejsza, zinstytucjonalizowana forma partnerstwa. LGD powołana została w formie prawnej stowarzyszenia w oparciu o „Ustawę o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich”. Pod koniec 2007 roku poszczególne samorządy z terenu powiatu nowodworskiego podjęły uchwały o przystąpieniu do Lokalnej Grupy Działania Żuławy i Mierzeja.

Na przełomie roku 2007 i 2008, decyzję o przystąpieniu do LGD Żuławy i Mierzeja podejmowali partnerzy społeczni i gospodarczy.

Zespół liderów wyłonił cztery grupy robocze, które w ramach kilku spotkań, opracowały analizę SWOT, określiły kierunki działań oraz cele strategii partnerstwa, tzw. Lokalną Strategię Rozwoju w trzech obszarach: Rynek pracy, turystyka, obszary wiejskie. Równoległe kolejna grupa opracowała statut LGD, spójny

także z wytycznymi PROW oraz z ustaleniami dokonanymi w pozostałych grupach roboczych.

Zespół znalazł wsparcie instytucjonalne w Starostwie Powiatowym w Nowym Dworze Gdańskim w Zespole ds. pozyskiwania środków pozabudżetowych.

Sformułowano misję: ***Lokalna Grupa Działania delty Wisły w dążeniu do aktywizacji potencjału naszego regionu – władz samorządowych, przedsiębiorców i mieszkańców, podniesienia standardu życia, rozwoju i poprawy infrastruktury oraz zbudowania silnej pozycji Żuław i Mierzei Wiślanej, poprzez edukację, wzajemną pomoc, szeroki dostęp do informacji, promocję i pozyskiwanie środków zewnętrznych, buduje partnerstwo ponad podziałami przyjmując jako podstawę działania: uczciwość, wartości rodzinne, aktywność, szczerłość, tolerancję, wierność tradycji i otwartość.***

W trakcie tworzenia strategii członkowie zespołu brali udział w szeregu szkoleń z zakresu: podejścia LEADER, standaryzacji pracy partnerstwa, tworzenia projektów i innych.

Lokalna strategia rozwoju od początku była tworzona jako powiatowy program na rzecz wzrostu zatrudnienia i spójności społecznej. Uczestnicy procesu tworzenia LSR zgodnie uznali, że nie ma sensu powielać tych samych zapisów strategicznych dla identycznego i spójnego obszaru. Cele rozwojowe są przecież identyczne. Liczba narzędzi jest za to podwojona.

Proces formułowania partnerstwa, który rozpoczął się w lutym 2007 roku, trwał do 28 lutego 2008 roku, kiedy odbyło się spotkanie założycielskie LGD Żuławy i Mierzeja. Wpis do Krajowego Rejestru Sądowego nastąpił 17 października tegoż roku.

## **Wykorzystanie narzędzia LEADER dla powiatowego partnerstwa**

Nowodworskie partnerstwo wykorzystało dla realizacji swoich celów kilka ścieżek. Najbardziej oczywistym kierunkiem działania była realizacja zapisów lokalnej strategii rozwoju dla gmin z terenu powiatu nowodworskiego. Przystąpiono do jej wdrażania.

Nowopowstałe stowarzyszenie podpisało stosową umowę z Samorządem Województwa Pomorskiego.

Realizacja Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich za pomocą podejścia LEADER nie jest w Polsce rzeczą łatwą i prostą. Czyli inaczej, niż w innych częściach Europy.

Zapewnienie pieniędzy na funkcjonowanie Biura LGD ze środków europejskich jest sprawa dość iluzoryczną. Brak jest sprawnego, systemowego finanso-

wania LGD. Sposób wdrażania Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich zapewnia prefinansowanie kosztów biurowych zaledwie w 20%, co jest sprawą praktycznie nie spotykaną w innych programach dotacyjnych dla organizacji pozarządowych. Takie podejście natychmiast generuje trudności z płynnością finansową. Pozostałe środki przeznaczone na finansowanie LGD są przekazywane do Banku Gospodarstwa Krajowego, gdzie można uzyskać tani w zamyśle, drogi w praktyce kredyt. Wskazanie BGK jako jedyne banku udzielającego preferencyjnych kredytów na finansowanie funkcjonowania generuje znaczne koszty ze względu na położenie oddziałów banków poza obszarami wiejskimi. Jest to bardzo okrutna i kosztowna droga pozyskania środków na bieżące wydatki, które są przecież bardzo dokładnie prześwietlane i badane.

Niewielkie środki przeznaczone na realizację LEADERa w Polsce z zupełnie niezrozumiałego powodu przekazywane są w maksymalnie skomplikowany sposób. Podważane są przez urzędników nawet decyzje rad LGD, które w zamyśle rozporządzeń i praktyki unijnej są jedynymi organami decyzyjnymi w sprawie przyznawania środków na rozwój obszaru wdrażanie LSR. Powoduje to zrozumiałe frustracje potencjalnych beneficjentów pomocy.

Dla organizacji pozarządowych, osób fizycznych i instytucji korzystających z dotacji na likwidację wielu problemów trapiących lokalne społeczności sprawą niesłychaną jest np. brak podręcznika beneficjenta dla starających się o dofinansowanie.

Praktyka takiego działania stwarza wrażenie odwrócenia sensu oddolnego podejścia do rozwoju obszarów wiejskich. Wygląda to tak, jakby to góra, a nie doły były najważniejszymi ogniwami systemu.

## Wykorzystanie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Niestety, nie udało się pozyskać środków na funkcjonowanie i realizację celów powiatowego partnerstwa w żadnym z dedykowanych konkursów ogłaszanych przez Departament EFS.

Na pewno jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy był brak doświadczenia w pozyskiwaniu środków z EFSu. W poprzednim okresie programowania udało się zrealizować na terenie powiatu zaledwie jeden projekt.

Zachłyśnięcie się nowymi możliwościami spowodowało natychmiastowe próby działania na własną rękę, z pominięciem ustaleń wypracowanych podczas tworzenia partnerstwa. Realne i wymierne korzyści z funkcjonowania partnerstwa miały być natychmiast odczuwalne przy minimalnym zaangażowaniu poszczególnych sygnatariuszy. Silne Biuro i zapewnienie środków na jego funkcjonowanie miały być natychmiastową gwarancją realizacji założonych celów.

Dalsza praca nad partnerstwem wydawała się w tej sytuacji zbędna. Zabrakło drugiego etapu wspólnego działania.

Konieczne było w tym czasie natychmiastowe wypracowanie minimalnego standardu współpracy. Nawet najsilniejsza instytucja, która w jakikolwiek sposób jest uzależniona od dobrowolnej współpracy niezależnych jednostek lub podmiotów musi posiadać własne wewnętrzne procedury funkcjonowania dopełniające statut i walne zebrania członków.

Taki standard zasad tworzenia wspólnych projektów, podziału obowiązków i odpowiedzialności został stworzony dopiero w 2010 roku w ramach projektu *Rozwój dialogu, partnerstwa i współpracy w powiecie nowodworskim* dofinansowanego przez PO KL.

Powstanie tego standardu przyszło jednak zbyt późno. W międzyczasie, partnerstwo – Lokalna Grupa Działania Żuławy i Mierzeja – przystąpiło do tworzenia projektów i pozyskiwania środków na ich realizację. Większość z tych decyzji była suwerennie podejmowana przez Zarząd w porozumieniu z członkami LGD, którzy przychodzili z własnymi gotowymi pomysłami lub projektami. W ten sposób zrealizowano kilka ważnych dla lokalnej społeczności projektów.

Należy jeszcze dodać, że znaczne osłabienie partnerstwa wiązało się również z malejącą rolą powiatowych programów na rzecz wzrostu zatrudnienia i spójności społecznej w procesie oceny wniosków na dofinansowanie projektów. O ile we wstępnych założeniach funkcjonowania powiatowych programów można było się jeszcze dopatrywać roli koordynującej przekazywanie całego wsparcia na dany obszar, to w okresie późniejszym zdecydowano, że spójność z powiatowymi dokumentami będzie wymagana tylko w wybranych działaniach i konkursach. Zabrakło jasnego i silnego umocowania prawnego stworzonych programów.

## **Pozostałe ścieżki wsparcia realizacji celów partnerstwa**

Bardzo ważnym elementem działalności partnerstwa było poszukiwanie źródeł wsparcia poza środkami unijnymi. Ze względu na ograniczone zasoby ludzkie wydaje się to ze wszechmiar sensowne i korzystne.

Pozyskanie środków z innych, niż unijne, źródeł na zmaterializowanie wielu wspaniałych pomysłów jest w wielu przypadkach prostsze i łatwiejsze. Z uwagi na dość sztywne i ograniczone wymogi programów unijnych, nie zawsze idące na wprost oczekiwaniom partnerstwa jest to bardzo dobra droga osiągnięcia zamierzeń partnerstwa.

Stowarzyszenie posiadające środki instytucjonalne jest też zawsze mile widzianym partnerem w każdym działaniu. Następuje niejako w ten sposób poszerzenie granic partnerstwa.

Lokalna Grupa Działania Żuławy i Mierzeja zrealizowała wiele inicjatyw związanych z ochroną dziedzictwa kulturowego i naturalnego delty Wisły. Tego typu projekty służą przynajmniej pośrednio rozwojowi turystyki i agroturystyki, ale również co jest bardzo ważne, sprzyjają budowie tożsamości mieszkańców delty Wisły. Uczestnicząc w kilku projektach partnerskich, zarówno jako partner wiodący jak i partner formalny, udało się np. wydać kilka publikacji poświęconych Żuławom. Jest to trwałe, o sporej wartości dodanej w stosunku do poniesionych nakładów, wkład w realizację lokalnej strategii rozwoju. Największą dumą, osiągnięciem podczas realizacji projektów są książki sygnowane przez partnerstwo „Domy Żuławskie – w poszukiwaniu zagubionej tradycji budownictwa”, „Delta Wisły powyżej i poniżej poziomu morza” zawierające cenną wiedzę o regionie w kontekście jakości życia i gospodarowania na tych terenach. Tego typu projekty stanowią również kanwę do aktywizacji lokalnego rynku pracy pod kątem lokalnych zasobów związanych z dziedzictwem kulturowym.

## Wnioski końcowe

Nowodworskie powiatowe partnerstwo na rzecz wzrostu zatrudnienia spójności społecznej przetrwało pierwszy okres swojego istnienia. Nie bez znaczenia jest jego instytucjonalny charakter i stałe, mimo, że trudne, zewnętrzne wsparcie ze środków unijnych. Dzięki swojej sile partnerstwo dysponuje znaczną niezależnością. Jest to bardzo poważny atrybut wszelkiej aktywności w otoczeniu typowym dla gminno-powiatowej prowincji. Wiele organizacji pozarządowych i grup nieformalnych nie jest w stanie realizować swoich celów bez przejścia na pozycje klientelistyczne. Postawa tego typu w pewnych określonych warunkach, jest zwyczajnie łatwiejsza dla osiągnięcia zamierzonych celów, niż uczestnictwo w trudnym i zazwyczaj niepewnym partnerstwie. Z podobnymi problemami i pokusami spotykają się również terytorialne – zwłaszcza gminne i powiatowe – rady organizacji pozarządowych.

Dodać należy, że również otoczenie prawne, sposób naboru wniosków na realizację prospołeczne, nie sprzyja umocnieniu działań partnerskich. Wydawać by się mogło, że w zasadzie każdy projekt wzmacniający lokalną spójność społeczną powinien być realizowany wyłącznie przez stworzone najpierw i obligatoryjnie celowe partnerstwo. Ale w takiej sytuacji należałoby diametralnie zmienić sposób wdrażania celów Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce.

*Grzegorz Gola*



---

---

# WSPÓŁPRACA PRZY POWIATOWYM PROGRAMIE NA RZECZ ZATRUDNIENIA I SPÓJNOŚCI SPOŁECZNEJ POWIATU LĘBORSKIEGO – ZREBY WSPÓŁPRACY

*Marcin Ramczyk*

## **Okoliczności powstanie program**

Powiatowy Program na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Powiatu Lęborskiego został opracowany przez pracowników Referatu Programów Pomocowych Starostwa Powiatowego w Lęborku w 2007 roku we współpracy z gminami i jednostkami organizacyjnymi gmin i powiatu. Program został przyjęty Uchwałą Nr II/90/07 Rady Powiatu Lęborskiego z dnia 16 listopada 2007 roku.

Prace odbywały się od kwietnia do października 2007 roku. Do prac powołano zespół złożony z reprezentantów podmiotów ze wszystkich 3 sektorów (instytucje publ., przedsiębiorcy, NGOs), którzy zajęli się opracowaniem wskaźników. Pisanie programu powierzono Referatowi Programów Pomocowych, który zadanie wykonywał w porozumieniu z gminami powiatu lęborskiego (Lębork, Łeba, Nowa Wieś Lęborska, Wicko i Cewice) i własnymi jednostkami organizacyjnymi (m.in. Powiatowy Urząd Pracy) oraz z organizacjami pozarządowymi (m.in. Związek Harcerstwa Polskiego Hufiec Lębork, Ochotnicza Służba Ratownicza, Cech Rzemiosła i Przedsiębiorczości, Lęborskie Bractwo Historyczne).

Program ujęto w podziale na cztery dziedziny: rynek pracy, przedsiębiorczość, edukacja i integracja społeczna – stosownie do priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, którego jest odpowiednikiem na skalę powiatu.

Tworzenie programu odbywało się pomiędzy innymi obowiązkami pracowników Referatu Programów Pomocowych, bez stosownego wprowadzenia, przygotowania czy spotkania organizacyjnego lub szkolenia. Pracowników Referatu Programów Pomocowych postawiono przed faktem dokonanym i obowiązkiem stworzenia Programu na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej Powiatu Lęborskiego. Dane, które zostały wykorzystane do opracowania dokumentu zostały pozyskane od podmiotów ze wszystkich sektorów: instytucjonalnego, pozarządowego i prywatnego, którego udział był zdecydowanie najmniejszy. Mimo przystąpienia do prac z odpowiednim wyprzedzeniem nie obyło się bez problemów związanych z terminem przesyłania danych, sposobem ich opraco-



wania i przedstawienia. Dane dotyczące tego samego zagadnienia często różniły się pod względem rodzaju i formatu danych co uniemożliwiało ich zestawienie i porównanie. Czas zbierania danych wydłużał się znacząco powodując opóźnienia i niemożliwość przejścia do następnego „kamienia milowego. Zazwyczaj należało czekać na dane od pojedynczego podmiotu, które były niezbędne do ujęcia całościowego danego problemu. Po pokonaniu przeszkód opracowano zestawienia dotyczące problemów z zakresów: rynku pracy, przedsiębiorczości, edukacji i integracji społecznej. Dane zostały przeanalizowane i uporządkowane. Wyznaczono szanse, zagrożenia, mocne i słabe strony każdej z dziedzin, do których dopasowano cele i wskaźniki.

Przy opracowaniu wskaźników wsparcia udzielił zaproszony do współpracy specjalista z zewnątrz (osoba pracująca przy tworzeniu Programów). W trakcie wizyt w Lęborku nakreślił on część wskaźników, jakie można zastosować. Niestety pomoc była chaotyczna, oderwana od realiów powiatu lęborskiego, a czas poświęcony na powiat lęborski nie był wystarczający. Wskaźniki zostały przypisane do celów nieadekwatnie do danych, jakie można było uzyskać od współpracujących podmiotów, gdyż nie prowadziły one spisów z pożądanymi do programu danymi.

Dodatkowym problemem przy tworzeniu była niejasność wizji dokumentu. Co miał przedstawiać, czemu służyć? Często padało pytanie: „Po co kolejny dokument? Przecież mamy Strategię Powiatu Lęborskiego”. Wzbudzało to niechęć do kolejnego wielostronicowego dokumentu na każdym etapie jego realizacji a skąpość informacji, jak stworzyć taki program i brak instytucji, do których można było zwrócić się o pomoc utrudniała zadanie. Przez pewien czas panowało nawet przekonanie, że część środków z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki będzie rozdysponowana na poziomie powiatów, co jak się okazało nie było prawdą. Ponadto odejście Dyrektora (Gałęziak?) Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego do Ministerstwa skomplikowało sprawę ze względu na brak ciągłości prac nad programem i jego dalsze funkcje.

Natomiast z perspektywy pracowników Referatu Programów Pomocowych tworzących program dodatkowo doszły trudności związane ze zmianą organizacji pracy w Starostwie Powiatowym w Lęborku. W tym czasie utworzono nowy referat, który początkowo funkcjonował w oparciu o 1 pracownika, 1 stażystę i 1 kierownika nowego na stanowisku. Referatowi brakowało pomieszczeń, sprzętu do pracy oraz niewystarczająca ilość czasu ze względu na inne obowiązki, a w tym samym czasie był realizowany bardzo pracochłonny program stypendialny ZPORR oraz duży projekt inwestycyjny z udziałem 4 partnerów. Szczególnie program stypendialny realizowany w przyspieszonym terminie do

30 czerwca 2007 roku z pozostałych do wydatkowania środków ZPORR był bardzo absorbujący ze względu na bardzo dużą ilość dokumentów związanych z 449 beneficjentami.

Ostatecznie jednak w dniu 16 listopada 2007 roku Rada Powiatu Lęborskiego uchwałą przyjmuje Powiatowy Program na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Powiatu Lęborskiego, który jest podstawą do ubiegania się o środki finansowe przeznaczone na walkę z bezrobociem i wykluczeniem społecznym oraz na wspieranie edukacji i przedsiębiorczości w powiecie lęborskim. Program przyjmuje formułę zamkniętą z listą projektów priorytetowych dla powiatu lęborskiego.

Refleksja, jaka rzutuje na cały Program na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej Powiatu Lęborskiego to brak spotkania na poziomie osób bezpośrednio zaangażowanych w opracowanie Programu wraz z przedstawieniem koncepcji prac oraz wymagań stawianych od podmiotów współpracujących. Spotkanie kierowników podmiotów odbywały się, ale zaangażowanie miało charakter „instytucjonalny” i nie przekroczyło bariery faktycznego zaangażowania osób. Wpłynęło to na traktowanie programu i wszystkiego co było z nim związane jako przysłowiowego „kukułczego jaja”, którego nikt nie chce. Prowadziło to do zrzucania obowiązków i przerzucanie odpowiedzialności na innych, co w konsekwencji, niezgodnie z ideą, nie sprzyjało atmosferze współpracy i spójności powiatu lęborskiego.

Dokument ze względu na powielania treści innych, już istniejących dokumentów od samego powstania był uważany za niepotrzebny, ale konieczny gdyż umożliwiał ubieganie się o środki z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

## Budowa programu

Program zawiera następujące rozdziały:

I. Uczestnicy, II. Diagnoza-sytuacja społeczno-gospodarcza powiatu lęborskiego, III. Cele strategiczne, IV. Sposób wdrożenia, V. Struktura zarządzania, VI. Monitoring i ewaluacja, VII. Budżet i harmonogram

Najważniejszym z rozdziałów PnRZiSSPL jest „Budżet i Harmonogram”, w którym zostały ujęte projekty strategiczne dla Powiatu Lęborskiego. Podobna lista stanowi załącznik nr 2 do programu. Wnioski aplikacyjne, które zostały wpisane w ww. załączniku, na etapie oceny merytorycznej w Instytucji Pośredniczącej otrzymywały dodatkowe punkty za spełnianie szczegółowych kryteriów strategicznych – kryterium potrzeb lokalnych. Wpisane na zamkniętą listę projekty są zgodne z priorytetowymi kierunkami działań oraz rodzajami/typami priorytetowych projektów wskazanych w Powiatowych Programach Na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej właściwych dla obszaru realizacji projektu.

---

---

## Jak trafić na listę projektów priorytetowych?

Procedura umieszczenia projektu na liście projektów priorytetowych dla powiatu łębskiego, zobowiązywała projektodawcę do wypełnienia załącznika dostępnego na stronie internetowej i przesłania uzupełnionego dokumentu pocztą elektroniczną do Starostwa Powiatowego. Następnie komisja złożona z członków Powiatowego Zespołu Roboczego ds. EFS i POKL kwalifikowała projekty, które były zgodne programem i były kluczowe dla rozwoju powiatu. Następnie Referat Programów Pomocowych na podstawie oceny komisji przedkładał Zarządowi Powiatu Łębskiego propozycję uznania projektu za priorytetowy. Ostatnim etapem procedury było podjęcie przez zarząd uchwały w sprawie aktualizacji Programu na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej Powiatu Łębskiego.

Kryteria dobrano w sposób ułatwiający komisji kwalifikację planowanego projektu, a oceniano m.in. zasięg oddziaływania projektu, potencjał projektodawcy, jego doświadczenie, cele i trwałość projektu, jego innowacyjność, partnerskie działania, wpisywanie się w cele programu i realizację jego wskaźników.

## Funkcjonowanie programu

Podczas tworzenia największa dyskusja powstała w momencie ustalania charakteru programu. Formuła otwarta czy zamknięta? Czy program pozostawić otwartym i dostępnym dla wszystkich potencjalnych projektodawców z całej Polski? Czy może zawęzić kryteria do podmiotów z powiatu łębskiego? Zdecydowano się na pośrednie rozwiązanie czyli na zamkniętą listę potencjalnych projektów, która aktualizowana będzie okresowo na podstawie wpływających do Starostwa Powiatowego w Łęborku załączników z planowanymi projektami. Każdorazowo odpowiednio do czasu zgłoszenia propozycji lista projektów była aktualizowana odpowiednią Uchwałą Zarządu Powiatu Łębskiego.

Z jednej strony przyjęte rozwiązanie ograniczało swobodę z dostępu do punktów strategicznych, a z drugiej promowało projekty, które wypełniały cele i wskaźniki programu. W praktyce okazało się, że większość potencjalnych beneficjentów decydowała się na przesyłanie załączników z planowanymi projektami. Były też sporadyczne przypadki projektów, w których nie zdecydowano się na przesłanie zarysu projektu i zrezygnowano z dodatkowych punktów za spełnianie kryteriów strategicznych. Były to 2 projekty spośród około 60 (które zostały złożone do 30 września 2010 roku), a jeden z nich otrzymał dofinansowanie.

Podsumowując po dwóch edycjach projektów związanych z Powiatowym Programem na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Powiatu Łębskiego w okresie lipiec 2008 – wrzesień 2010 można wskazać następujące cechy zamkniętej listy projektów, które otrzymują dodatkowe punkty za spełnianie kryteriów strategicznych:

## Negatywne:

- potrzeba więcej czasu na przygotowanie projektu – potencjalny beneficjent musi przygotować wcześniej załącznik z zarysem projektu, który przechodzi procedurę wpisania projektu do programu po podjęciu odpowiedniej uchwały Zarządu Powiatu Lęborskiego;
- nie każdy beneficjent chciał zdradzić swój pomysł i był zobowiązany do dostarczenia załącznika z zarysem projektu fiskalnego, świadomie rezygnując z dodatkowych punktów strategicznych za zgodność z Powiatowym Programem na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej Powiatu Lęborskiego;
- nie w każdym konkursie ogłaszany przez Departament Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego przyznawano dodatkowe punkty za wpisywanie się w programy powiatowe;
- nie każdy może otrzymać dodatkowe punkty strategiczne;
- wymaga więcej pracy personelu zaangażowanego we wdrażanie i monitoring programu – od 1 września 2009 roku do dnia 30 września 2010 roku program został zaktualizowany ośmiokrotnie;

## Pozytywne:

- dobry monitoring projektów, jakie zostały złożone przez podmioty powiatu lęborskiego;
- możliwość udzielenia pomocy i wsparcia przez indywidualne konsultacje lub szkolenia tematyczne w grupach;
- możliwość zachęcenia do współpracy podmiotów które chcą realizować podobne działania i stworzenie lepszych projektów, a w konsekwencji podjęcie efektywniejszych działań;
- popieranie podmiotów, które chcą faktycznie realizować projekty dla dobra powiatu lęborskiego, a nie tylko działających w celu osiągnięcia zysku;
- większa integracja podmiotów ubiegających się o środki pomocowe przez umożliwienie im spotkań i szkoleń;

## Zainteresowanie wsparciem – „duża kawa”

W tym miejscu należy również napisać o współpracy na poziomie pracownik starostwa – klient.

Pracownicy Referatu Programów Pomocowych w ramach projektów: „Płaszczyzna porozumienia – partnerstwo publiczno-społeczne w powiecie lęborskim” i „Płaszczyzna porozumienia – etap II” organizowali szkolenia grupowe, spotkania



robocze i konsultacje indywidualne. Zainteresowanie potencjalnych beneficjentów było bardzo duże i wielokrotnie brakowało miejsc podczas wszystkich typów działań dla chcących uczestniczyć w poszczególnych przedsięwzięciach. Największym zainteresowaniem cieszyły się konsultacje indywidualne i tutaj „został opracowany” nowy „wskaźnik” badający realizację programu.

Jest nim – żartobliwie rzecz ujmując – liczba filiżanek kawy wypitych podczas konsultacji. Może to się wydawać dziwne na pierwszy rzut oka, ale postaram się to wyjaśnić. Osoby, które przychodziły do Referatu Programów Pomocowych i zadawały według nich poste pytanie. Pracownicy z doświadczenia wiedząc, że odpowiedź zajmie dużo czasu proponowali kawę. Na początku petenci odmawiali. Po czasie konsultacji (często powyżej godziny) stwierdzali, że jak przyjdą następnym razem to zaczną spotkanie z kawą. Tak zwyczajna, prosta czynność jak picie kawy przy omawianiu wspólnych problemów sprawiała później, że takie osoby pojawiały się częściej i często szukały partnerów do swoich działań projektowych. Ponadto relacje międzyludzkie pomiędzy urzędnikami, a zwykłymi obywatelami zmieniły się pozytywnie w zakresie dalszej współpracy. Początkowo propozycje współpracy były odrzucane, a prośby o informacje z jednostek organizacyjnych, organizacji pozarządowych były traktowane odmownie. Po kilku spotkaniach, kiedy osoby nawiązywały znajomość współpraca układała się zdecydowanie lepiej i szybciej. Nikt wcześniej nie

podejrzewał, że zwykła filiżanka kawy będzie miała tak duże przełożenie na jakość współpracy. Tak naprawdę symboliczna filiżanka kawy przełamywała stereotyp wszechwładnego urzędnika i czyniąc nieznaną osobę „bardziej ludzką”. W rzeczywistości gdzie czas jest często „towarem” deficytowym komfort poświęcenia odpowiednio długiego czasu na pojedynczą osobę wynikający z zadanego pytania i konieczności wypicia kawy wpływał na inne postrzeganie pracowników instytucji samorządowych, którzy zazwyczaj kojarzą się przeciętnemu obywatelowi z kwestiami „następny proszę” i „należy jeszcze uzupełnić...”

Jest to jeden z rezultatów nie zamierzonych na etapie planowania projektu, który prawdopodobnie zaowocuje w przyszłości.

## **Podsumowanie Programu na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej Powiatu Lęborskiego w latach 2008-2010**

Na samym początku (koniec 2007 roku), kiedy oceniane projekty otrzymywały 20 punktową premię za zgodność z właściwymi programami była to znacząca różnica i opłacało się zgłosić wcześniej załącznik z zarysem projektu do Powiatu Lęborskiego. Natomiast w kolejnych konkursach punkty strategiczne były formułowane inaczej i już w coraz mniejszym stopniu lęborski program spełniał swe funkcje. Kryteria strategiczne zależne od powiatowych programów systematycznie traciły na znaczeniu, a czasami w ogóle nie były uwzględniane przez Komisję Oceny Projektów w Departamencie Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego. Program w dalszym ciągu (do końca października 2010) traci na znaczeniu i staje się coraz mniej istotny z punktu oddziaływania na wybór projektów przez właściwe podmioty. Dzięki programowi powiatowemu pracownicy Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego nie znając lokalnych potrzeb mieli dzięki tym punktom lepsze rozeznanie, jakie elementy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w danej społeczności lokalnej określonej granicami administracyjnymi mają większe potrzeby i wymagają dofinansowania. Niestety dobry w zamyśle system powiatowych programów (stworzony na w 2007 roku) na skutek zmiany podstawowej idei, która legła u jego podstaw do końca się nie sprawdził.

Poniżej dowód na nieskuteczność działania programów powiatowych, gdzie ich idea zawiódła całkowicie. Punkty za spełnianie kryteriów strategicznych na początku były mylnie przyznawane przez Komisję Oceny Projektów w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego. Dla przykładu w jednym z konkursów (Priorytet VI) dodatkowe 20 punktów za spełnianie kryteriów strategicznych zostało przyznane projektowi, który nie był ujęty w Powiatowym

Programie na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej Powiatu Lęborskiego. Natomiast beneficjentowi, którego projekt był uwzględniony w programie ww. punktów nie przyznano. Różnica pomiędzy tymi dwoma projektami na wskutek pomyłki Komisji Oceny Projektu wyniosła (BAGATELA) 40 punktów, co w skali 100 punktów + 20 za spełnianie kryteriów strategicznych czyni ogromną różnicę. W przypadku, kiedy o dofinansowaniu decydowały pojedyncze punkty lub ich części taka pomyłka jest niedopuszczalna.

Uważam, że ten przykład stanowi, aż nadto jaskrawą nieskuteczność i zawodność systemu programów powiatowych.

### **Partnerstwo w powiecie lęborskim**

Partnerstwo od strony formalnej w powiecie lęborskim nie zostało formalnie zawiązane. Mimo tego, że dokument został przygotowany w 2007 roku nie nabrał nigdy mocy urzędowej. Osoby uprawnione do reprezentowania poszczególnych podmiotów uznały, że nie ma potrzeby zobowiązywać się pisemnie do podejmowania wspólnych działań. Działania będą podejmowane łącznie w przypadku takiej konieczności lub korzyści, którą mają przynieść. Lokalna społeczność współpracuje całkiem dobrze i funkcjonują partnerskie (mniej lub bardziej) inicjatywy.

Przykładami są szczególnie dwa projekty inwestycyjne realizowane przez partnerów posiadających wspólny interes w tych działaniach. Pierwszym dużym partnerskim działaniem jest projekt „Ożywienie historycznego centrum Lęborka przez rewaloryzację średniowiecznych obwarowań miejskich” angażujący partnerów z sektorów: instytucjonalnego (Gmina Miasto Lębork) i pozarządowego (Stowarzyszenie Lęborskie Bractwo Historyczne). Drugi duży projekt „Rewitalizacja Centrum Lęborka” angażuje cztery podmioty: Gminę Miasto Lębork, Powiat Lęborski, Wspólnotę Mieszkańców i Parafię pod wezwaniem Świętego Jakuba Apostoła. Łącznie wartość obu projektów (jednego niemal zrealizowanego i drugiego w stadium początkowym) wynosi ponad 20 mln złotych.

Liderem obu z nich jest instytucja samorządowa. Zrealizowane działania mają przywrócić przedwojenny blask miastu oraz wpłynąć na większe zaangażowanie się mieszkańców w życie społeczne miasta.

Niestety ze względu na inwestycyjny charakter pierwszego projektu „Ożywienie historycznego centrum Lęborka przez rewaloryzację średniowiecznych obwarowań miejskich” współpraca nie przebiegała pomyślenie. Zdania partnera nie uwzględniano lub traktowano marginalnie niemal jak wykonawcę, z którym podpisano umowę. Stowarzyszenie Lęborskie Bractwo Historyczne, jako organizacja o charakterze non-profit nie dysponuje potencjałem finansowym, który umożliwia



finansowanie choć części inwestycji w porównaniu z jednostką samorządową. Jednak jej wartość merytoryczna jest nieoceniona, jako podmiotu dysponującego specjalistami z różnych dziedzin (członkowie są m.in. pomysłodawcami największej imprezy plenerowej w Lęborku – Jarmarku Świętego Jakuba), a przy przygotowaniu projektu posłużono się opracowaniami członków stowarzyszenia. Jednak z braku odpowiednich środków finansowych była traktowana marginalnie, a decyzje były podejmowane zazwyczaj bez ich udziału. Jest to sprzeczne z ideą partnerstwa. Zasobność środków gminy jest wielokrotnie większa niż organizacji pozarządowej i jest to dyskryminacja o podłożu finansowym.

Drugi projekt inwestycyjny: „Rewitalizacja Centrum Lęborka” realizowany jest już inaczej i partnerzy mają większy wpływ na podejmowane decyzje. Jednak nadal nie jest to równe traktowanie wszystkich stron. Niemniej w porównaniu z pierwszym dużym projektem inwestycyjnym nastąpił znaczący postęp w realizowaniu wspólnych działań.

Natomiast partnerstwo przy projektach miękkich jest na bardziej zaawansowanym poziomie. W działaniach miękkich liderem większości działań jest także jednostka samorządu terytorialnego – Powiat Lęborski. W odróżnieniu od ww. projektów inwestycyjnych, tutaj partnerzy spotykają się przed planowanym działaniem i omawiają szczegóły. Poziom współpracy partnerskiej rozwija się z każdym kolejnym podejmowanym działaniem, a doświadczenie nabyte przez poszczególnych partnerów podczas wspólnej realizacji projektów: „Lider wiejski” i „Podnoszenie kwalifikacji nauczycieli w powiecie lęborskim” procentuje i ułatwia realizację kolejnych zadań.

Obserwując współpracę w zakresie powiatowego programu i wdrażanie partnerstwa w powiecie lęborskim w latach 2008-2010 można stwierdzić, że pomimo wielu wspólnych działań, nadal brakuje projektów włączających wszystkie sektory gospodarki z zastosowaniem partnerskich zasad. Ponadto przedsiębiorcy nie chcą się angażować społecznie, organizacje pozarządowe traktowane są częściej jako wykonawcy niż partnerzy, a instytucje borykają się z problemami natury formalnej w realizowaniu wspólnych projektów. Dodatkowo niespójny system prawodawstwa unijnego i krajowego przyczynia się do tego w dużym stopniu uniemożliwiając wspólne działania i wręcz zniechęcając do nich. Pracownicy pracujący przy unijnych projektach muszą walczyć z całym urzędami, aby konsekwentnie zrealizować projekt niejednokrotnie narażając się innym osobom. Wielokrotnie na etapie realizacji okazuje się, że gdyby nie działania podejmowane przez pracowników zaangażowanych w realizację projektów unijnych znacząca część wydatków uznana byłaby za niekwalifikowane.



## Wnioski:

Po kilku latach wykorzystywania środków unijnych można wysnuć następujące wnioski:

1. Władze chcą realizować projekty unijne, ale nie wiedzą jak i jakie są tego konsekwencje.
2. Współpraca partnerska odbywa się bardziej na zasadzie wykonawstwa niż na równym traktowaniu partnerów.
3. Działania wspólne podejmowane są z konieczności, kiedy jest to element uzyskania dodatkowych punktów na etapie oceny wniosku.
4. Często brak jest rozmów z partnerami na tematy wspólnych problemów i sposobów ich rozwiązania, co skutkuje nieprzemyślanymi projektami składanymi w ostatniej chwili.
5. Współpraca z przedsiębiorcami zazwyczaj nie istnieje ze względu na brak wspólnego języka.
6. Na spotkania robocze często są wysyłane osoby nie posiadający kompetencji do podejmowanie decyzji w sprawach wspólnych działań. Często osoby z przypadku, gdyż osoba uprawniona do podejmowania decyzji jest nieobecna. Skutkuje to tym, że decyzje są podejmowane w oderwaniu od rzeczywistych potrzeb, a pracownicy piszący lub realizujący projekty postawieni przed faktem dokonanym muszą „naginać rzeczywistość” do zamierzeń osób władnych podejmowania decyzji.
7. Często zachodzi mająca podłoże polityczno-wyborcze konkurencja pomiędzy podmiotami o ubieganie się o unijne środki, co wpływa negatywnie na współpracę.

Program na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej Powiatu Lęborskiego jest jednym z dwóch w województwie pomorskim posiadającym zamkniętą listę projektów. Jest w zdecydowanej mniejszości i wzbudza kontrowersje. Z jednej strony ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki mogą korzystać wszyscy, a z drugiej ogranicza się dostęp do punktów dodatkowych za spełnianie kryteriów strategicznych.

Podsumowując można zauważyć, że partnerstwo w powiecie lęborskim istnieje na poziomie projektowym i jest traktowane jako „zło konieczne” służące pozyskaniu pieniędzy ze źródeł zewnętrznych. Nieliczne działania oddolne mają charakter współpracy partnerów jednak do października 2010 roku żaden z takich projektów nie uzyskał dofinansowania. Próby są jednak podejmowane i należy mieć nadzieję, że zakończą się sukcesem, który będzie przykładem prawdziwej współpracy partnerskiej dla społeczności lokalnej.

*Lębork 2010.11.09*

---

---

# FUNKCJONOWANIE PARTNERSTW LOKALNYCH POWOŁANYCH W CELU REALIZACJI ZAŁOŻEŃ POWIATOWYCH PROGRAMÓW NA RZECZ ZATRUDNIENIA I SPÓJNOŚCI SPOŁECZNEJ W WOJEWÓDZTWIE POMORSKIM

*Michał Korczyński, Monika Sarapata*

*Pracownia Badań i Doradztwa „Re-Source”*

## Wprowadzenie

Poniższy tekst został przygotowany w oparciu o wyniki badania pt. „Ocena procesu realizacji założeń Powiatowych Programów na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej (PPnRZiSS) w województwie pomorskim, z uwzględnieniem roli i udziału partnerstw lokalnych w tym procesie”, które zostało przeprowadzone na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego przez Pracownię Badań i Doradztwa „Re-Source” w okresie sierpień – październik 2010. Realizacja badania była współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz środków budżetu województwa pomorskiego w ramach Pomocy Technicznej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013.

Celem głównym badania ewaluacyjnego była ocena efektywności PPnRZiSS jako narzędzia służącego skutecznej absorpcji środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013 w regionie przy szczególnym uwzględnieniu roli, jaką w tym procesie odgrywają partnerstwa lokalne oraz określenie na tej postawie determinantów skuteczności Programów i partnerstw oraz opracowanie rozwiązań, których wprowadzenie pozwoli zwiększyć ich efektywność w strategicznym planowaniu pozyskiwania i wykorzystania środków EFS. W ramach celu głównego określone zostały następujące cele szczególne:

- a) analiza i ocena procesu realizacji PPnRZiSS,
- b) analiza i ocena wpływu i roli Partnerstw na proces realizacji i aktualizacji PPnRZiSS.

W ramach przeprowadzonej ewaluacji zastosowano następujące metody badawcze:

- analiza desk/Web research (obejmująca między innymi: dokumentację programową PO KL, dokumentację dotyczącą Powiatowych Programów na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej, wnioski o dofinansowanie oraz zestawienia wnioskodawców i beneficjentów poszczególnych obszarów wsparcia w woj. pomorskim),
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami koordynatorów partnerstw zaangażowanych w proces realizacji PPnRZiSS oraz z przedstawicielami partnerów zaangażowanych w proces realizacji PPnRZiSS; przeprowadzono łącznie 12 wywiadów w 6 dobranych celowo powiatach woj. pomorskiego,
- wywiad ekspercki przeprowadzony z ekspertem zajmującym się problematyką funkcjonowania partnerstw lokalnych, który jednocześnie był zaangażowany w proces inicjowania działań partnerstw w woj. pomorskim,
- studium przypadku,
- wywiady CAWI z przedstawicielami podmiotów działających w ramach partnerstw; łącznie zrealizowano wywiady CAWI ze wszystkimi koordynatorami partnerstw (N=19) oraz ze 177 członkami partnerstw.

Ze względu na zakres tematyczny niniejszej publikacji, w tekście skupiono się na tych wynikach badania, które w sposób bezpośredni dotyczą funkcjonowania partnerstw lokalnych w woj. pomorskim (tym samym pominięto większą część materiału empirycznego odnoszącego się do modułu badania, który poświęcony był Powiatowym Programom na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej, chyba że chodziło o aktywność partnerstw na polu realizacji celów i założeń PPnRZiSS).

## Kontekst procesu powstawania partnerstw

Partnerstwa lokalne, których funkcjonowaniu poświęcone było omawiane badanie stanowią element koncepcji zakładającej stworzenie w woj. pomorskim Powiatowych Programów na rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej (PPnRZiSS), które byłyby zorientowane na zwiększenie skuteczności poszczególnych powiatów woj. pomorskiego w absorpcji środków z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013. Dokumenty te, przygotowywane odrębnie dla każdego powiatu woj. pomorskiego miały pomóc w: (a) planowym i programowym podejściu do pozyskiwania środków EFS na szczeblu powiatowym oraz (b) wypracowaniu partnerskiej wizji

rozwoju lokalnego w zakresie społeczno-gospodarczym. Trzeba przy tym podkreślić, iż PPnRZiSS nie stanowią elementu ogólnokrajowego systemu wdrażania PO KL, będąc regionalnym pomysłem na zwiększenie efektywności w pozyskiwaniu środków w ramach PO KL.

Załączki partnerstw lokalnych zaczęły już na etapie prac koncepcyjnych i konsultacyjnych dotyczących PPnRZiSS. Prace te prowadzone były na terenie wszystkich powiatów (dla m. Słupska i powiatu słupskiego przygotowano jeden wspólny PPnRZiSS). Ich pierwszym etapem były spotkania konsultacyjne w powiatach, w trakcie których przedstawiono lokalnym instytucjom i organizacjom preferowany sposób prac nad dokumentami oraz funkcję, jaką dokumenty te powinny spełniać w procesie wdrażania PO KL w woj. pomorskim. W większości przypadków kolejnym krokiem było stworzenie zespołu roboczego, który zajmował się dalszymi działaniami merytorycznymi związanymi z przygotowaniem treści dokumentu, ew. konsultowaniem gotowych części PPnRZiSS. Niejednokrotnie, powoływano kilka tematycznych grup roboczych – każda z nich zajmowała się opracowaniem treści Programu w ramach przydzielonego obszaru tematycznego (najczęściej były to następujące obszary: rynek pracy, przedsiębiorczość, edukacja, integracja społeczna).

Po opracowaniu i poddaniu konsultacjom treści PPnRZiSS dokumenty te były formalnie akceptowane przez samorząd danej jednostki (uchwała Rady Powiatu lub Rady Miasta przyjmująca PPnRZiSS oraz powierzająca jego realizację Zarządowi Powiatu). Wraz z rozpoczęciem procesu realizacji założeń PPnRZiSS uruchamiany był proces tworzenia lub aktywizowania partnerstw, które poprzez swoje działania projektowe (wspólne lub podejmowane samodzielnie przez członków partnerstw) miały zapewnić osiągnięcie celów zaplanowanych w PPnRZiSS. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że najczęściej praca nad PPnRZiSS była pierwszą wspólną aktywnością podmiotów tworzących załączki partnerstwa, co kreowało ryzyko związane z brakiem wystarczającego potencjału, tak merytorycznego, jak i „partnerskiego”, do podejmowania wspólnych działań. Z tego względu wydaje się, że optymalna kolejność działań związanych z tworzeniem dokumentu programowego i formowaniem partnerstw powinna zakładać, iż najpierw powstaje partnerstwo, które – po swoistym „okrzepnięciu” – zaczyna pracować nad PPnRZiSS. W woj. pomorskim mieliśmy z kolei do czynienia z równoległym biegiem obu procesów, tj. tworzeniem Programów i formowaniem partnerstw, które miały realizować zadania związane z wdrażaniem PPnRZiSS. Z punktu widzenia zapewnienia wysokiej jakości merytorycznej dokumentów oraz dużego zaangażowania podmiotów w pracę nad nimi, a także zwiększenia szans na stworzenie trwałego i funkcjonalnego partnerstwa optymalną sekwencją zdarzeń byłoby, w pierwszej kolejności, sformowanie partnerstwa, które później

---

realizowałoby działania związane z opracowaniem PPnRZiSS (a w późniejszym okresie, także jego wdrażaniem).

Rzeczono partnerstwa przyjmowały na tym etapie różną strukturę oraz formułę funkcjonowania – ich omówieniu poświęcone są dalsze części niniejszego tekstu.

## Struktura i sposób funkcjonowania partnerstw

Według deklaracji – zarówno koordynatorów, jak i partnerów – dominującą formą funkcjonowania partnerstw w powiatach woj. pomorskiego jest partnerstwo o charakterze formalnym, które prowadzi działalność polegającą przede wszystkim na organizacji wspólnych spotkań, szkoleń i wymianie wiedzy i doświadczeń. W takim ujęciu partnerstwo staje się platformą: komunikacji, relatywnie swobodnej kooperacji (tj. nieprzekładającej się na tworzenie konsorcjów projektowych) oraz wsparcia merytorycznego (szkolenia). Choć nie jest w takiej sytuacji wygenerowany „twardy” rezultat funkcjonowania partnerstwa, czyli podejmowanie wspólnych działań projektowych, to jednak uzyskana dzięki partnerstwu „wartość dodana” uzasadnia jego dalszą działalność (szczególnie w kontekście możliwości wymiany doświadczeń i informacji oraz zapewnienia partnerom określonego wsparcia szkoleniowego).

Warto zauważyć, że 3 spośród 19 koordynatorów oraz niemal co dziesiąty partner stwierdził, że w chwili obecnej w ich powiecie nie funkcjonuje – formalne lub nieformalne – partnerstwo lokalne. Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy jest to rezultat braku zapotrzebowania na taką inicjatywę, czy też negatywnego oddziaływania różnego rodzaju czynników (brak wyrazistego lidera, brak koncepcji funkcjonowania partnerstwa, obawy o „otwarcie się” na inne podmioty itp.), które zahamowały rozwój struktury partnerskiej. Bez wątpienia jednak, skoro w innych powiatach deklarowana jest aktywność partnerstw, czy to w aspekcie wymiany informacji i wsparcia merytorycznego, czy – rzadziej – wspólnych realizacji projektowych, to w tych powiatach, w których takie partnerstwo nie funkcjonuje wskazane korzyści płynące z partnerstwa nie mogą zostać wygenerowane.

Dodatkowo, w poszczególnych powiatach ujawniły się różne podejścia dotyczące tego, jakie zadania powinno realizować partnerstwo i jakie funkcje powinno ono pełnić. W rezultacie mamy do czynienia z sytuacją, w której po kilkuletnim okresie funkcjonowania struktur partnerskich w woj. pomorskim mamy do czynienia z różnymi formami przez nie przyjętymi (oraz ew. różnymi pomysłami dotyczącymi optymalizacji ich dalszej aktywności):

- **Formuła doradczo-szkoleniowo-informacyjna** – w tym typie partnerstwa podejmowana jest działalność w zakresie doradztwa, szkoleń i udzielania informacji podmiotom zainteresowanym aplikowaniem o wsparcie ze środków EFS; najczęściej jest to realizowane w ramach utworzonego punktu konsultacyjnego, czasem tego rodzaju usługi świadczy biuro partnerstwa lub biuro projektu realizowanego przez partnerstwo w ramach Poddziałania 7.2.1; choć niniejszą formułę trudno niekiedy traktować jako faktyczny przejaw prowadzenia aktywności w strukturze partnerskiej, to na pewno warto w refleksji nad tym, jak partnerstwa powinny funkcjonować uwzględnić także możliwość realizowania przez nie zadań wspierających proces aplikowania o wsparcie przez członków struktury partnerskiej).
- **Formuła promocyjna** – jeśli chodzi o formułę promocyjną, to rozumieć ją należy przede wszystkim jako aktywność na polu promowania dotychczasowej aktywności projektowej lokalnych podmiotów, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu realizacji projektów oraz uzyskanych rezultatów; tego rodzaju promocja stanowi instrument wspierający – poprzez prezentację „*success stories*” oraz najlepszych praktyk – nie tylko aktywność aplikacyjną, ale także potencjał merytoryczny potencjalnych wnioskodawców i realizatorów projektów; dodatkowo, systematyczna i kompletna prezentacja dokonań projektowych z terenu danego powiatu pozwala ograniczyć ryzyko dublowania się przedsięwzięć o zbliżonym charakterze oraz ułatwia identyfikowanie potencjalnych partnerów projektowych; formuła promocyjna może – i powinna być prowadzona przede wszystkim na trzy sposoby: poprzez publikacje zawierające charakterystykę realizowanych przedsięwzięć, stworzenie portalu internetowego zbierającego i prezentującego dane na temat prowadzonych inicjatyw oraz spotkania z realizatorami projektów stanowiące platformę wymiany wiedzy i doświadczeń.
- **Formuła „fabryki projektów”/ „inkubatora pomysłów”** – w wąskim rozumieniu funkcją tak postrzeganego partnerstwa będzie tylko inspirowanie różnych podmiotów do refleksji nad ewentualnymi potrzebami lokalnymi i wynikającymi z nich lukami projektowymi; możliwe jest jednak także szersze rozumienie przywołanej powyżej formuły partnerstwa – struktura partnerska realizowałaby częściowo funkcję inkubacyjną oferując wsparcie prowadzące do opracowania pełnej koncepcji projektu, przygotowania dokumentacji projektowej oraz uzyskania dofinansowania i realizacji projektu (w ramach takiej – inkubacyjnej – formuły realizowane byłyby więc działania doradcze, ale także związane np. z poszukiwa-

niem podmiotów, które mogłyby współrealizować dany projekt poprzez wniesienie różnego rodzaju „aportów”: zasobów ludzkich, pomieszczeń, sprzętu itp.).

- **Formuła „tutoringu”** – w takim sposobie rozumienia formuły partnerstwa mamy przede wszystkim do czynienia z procesem „wprowadzania” w obszar aktywności projektowej podmiotów, które dotychczas nie miały doświadczeń w tym zakresie.
- **Formuła „networkingu”** – w tym modelu partnerstwo stanowi platformę poznawania się i nawiązywania kontaktów pomiędzy podmiotami z danego powiatu; choć wydawać by się mogło, że na poziomie powiatowym wzajemna „rozpoznawalność” i wiedza o obszarach aktywności i posiadanych zasobach poszczególnych organizacji jest wystarczająca, jak jednak wskazują wyniki badania jakościowego, niekiedy wiedza dotycząca innych organizacji działających na terenie powiatu jest relatywnie niewielka i nie obejmuje kwestii dotyczących faktycznie prowadzonej działalności i np. realizowanych projektów; aktywnie działające partnerstwo – poprzez spotkania i inicjatywy, forum internetowe oraz inne formy wspólnej aktywności – może stanowić doskonałą platformę lokalnego „networkingu” o charakterze międzysektorowym.

Uczestnicy badania jakościowego zwrócili uwagę na fakt, że pomimo, opisanej powyżej, wielości – rzeczywiście istniejących lub potencjalnych – formuł struktur partnerskich, aktualnie w ramach procedury konkursowej dotyczącej komponentu regionalnego PO KL dokonuje się ustalenia preferencji tylko dla jednego modelu partnerstwa, tj. „powiatowych partnerstw na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej, których tworzenie zostało dofinansowane w roku 2008 i/lub 2009 w ramach konkursów dla Poddziałania 7.2.1 PO KL w województwie pomorskim”:

Jeśli chodzi o przyjęte w poszczególnych powiatach modele rekrutacji członków partnerstw, to dominują (w obu przypadkach po 11 na 19 wskazań; koordynatorzy mogli wskazać więcej niż jeden wariant rekrutacji członków partnerstwa, który był przez nich stosowany) dwa warianty otwartego modelu wyłaniania członków partnerstw – model w pełni otwarty (członkiem partnerstwa mógł zostać każdy podmiot, który zgłosił chęć uczestnictwa) oraz model aktywnej promocji partnerstwa (zaproszenia do uczestnictwa w partnerstwie zostały skierowane do wszystkich sektorów). Generalnie więc, mamy do czynienia z otwartą formułą rekrutacji członków partnerstwa, choć nierozstrzygniętym pozostaje pytanie o to, czy w rzeczywistości sprawdza się ona (częściowym wskaźnikiem jej skuteczności jest np. fakt ograniczonej skali reprezentacji w partnerstwach



niektórych typów podmiotów, szczególnie przedsiębiorstw i, w mniejszym stopniu, organizacji pozarządowych).

Analizując kwestię rekrutacji członków partnerstwa, zarówno koordynatorów, jak i partnerów, zapytano o przyczyny ich decyzji o przystąpieniu do struktury partnerskiej (lub jej utworzeniu). Stopień rozpowszechnienia poszczególnych rodzajów motywacji do utworzenia partnerstwa lub przystąpienia do niego okazał się być zbliżony w obu wyróżnionych grupach, tj. wśród koordynatorów i partnerów. Największe znaczenie okazały się mieć: możliwość nawiązania kontaktów z lokalnymi instytucjami, firmami, organizacjami oraz zwiększenie swoich szans na uzyskanie dofinansowania dzięki uzyskaniu większej ilości punktów podczas oceny wniosku. Innymi słowy, dla członków partnerstwa okazuje się ono być atrakcyjne wtedy, gdy stanowi skuteczną platformę wymiany informacji z innymi podmiotami oraz zapewnia konkretne korzyści w postaci preferencji punktowych w procedurze aplikacyjnej w ramach PO KL<sup>1</sup>.

## **Działania partnerstw a proces pozyskiwania środków z Europejskiego Funduszu Społecznego**

Uwzględniając założoną funkcję partnerstw w badaniu podjęto także kwestię faktycznych powiązań pomiędzy działaniami partnerstw a procesem pozyskiwania środków z EFS (zarówno poprzez realizację działań przewidzianych w PPnRZiSS, jak i wykraczających poza zapisy tych dokumentów).

Pierwszy możliwy rodzaj wpływania przez członków partnerstwa na proces pozyskiwania środków z EFS dotyczy kształtowania zapisów PPnRZiSS, które stanowić miały instrument kierunkowania wsparcia w ramach PO KL na poziomie powiatowym. Większość koordynatorów partnerstw (16 na 19 podmiotów) potwierdziła, że zgłaszali oni propozycje typów projektów / kierunków działania / ścieżek realizacji celów / typów inicjatyw / typów działań projektowych oraz typów operacji priorytetowych, które powinny się znaleźć w PPnRZiSS lub jego aktualizacji. W zdecydowanej większości przypadków (13) propozycje zgłoszone przez koordynatorów zostały uwzględnione w treści PPnRZiSS. Jeśli natomiast chodzi o partnerów, to ponad połowa (54,9%) spośród

---

<sup>1</sup> Tak naprawdę bezpośrednie korzyści punktowe wynikające z członkostwa w partnerstwie i realizacji wspólnego projektu pojawiły się w 2010 roku. Wcześniej korzyści te miały charakter pośredni – premiiowano projekty wpisujące się w cele i założenia PPnRZiSS, a członkostwo w partnerstwie dawało organizacji większy wpływ na kształt tego dokumentu i zawarty w nim wykaz operacji priorytetowych oraz preferowanych typów projektów (na motywację związaną z możliwością wpływania na preferowane kierunki i formy wsparcia respondenci również wskazywali, i to stosunkowo często).

nich zgłaszała swoje propozycje typów projektów / kierunków działania / ścieżek realizacji celów / typów inicjatyw / typów działań projektowych oraz typów operacji priorytetowych, które powinny się znaleźć w PPnRZiSS lub jego aktualizacji. Spośród zgłoszonych przez partnerów propozycji typów projektów / kierunków działania / ścieżek realizacji celów / typów inicjatyw / typów działań projektowych oraz typów operacji priorytetowych, które powinny się znaleźć w PPnRZiSS lub jego aktualizacji, uwzględniono propozycje mniej więcej  $\frac{3}{4}$  wszystkich podmiotów (75,5%). W porównaniu z koordynatorami skuteczność partnerów we wprowadzeniu swoich pomysłów do Programu okazała się nieco mniejsza, lecz nie zmienia to faktu, iż większość propozycji partnerów została uwzględniona, co z kolei świadczy o tym, iż mieli oni realny wpływ na merytoryczną zawartość dokumentu.

Dodatkowych informacji na temat wpływu działań partnerstwa na proces pozyskiwania środków z EFS dostarczają dane o – identyfikowanych przez członków partnerstwa – rezultatach podejmowanych przez to partnerstwo działań. Jak wynika z przedstawionych powyżej danych, najczęstszym – w opinii koordynatorów – rezultatem działań partnerstwa jest samodzielna realizacja projektów zgodnych z PPnRZiSS (15 na 19 wskazań). Okazuje się więc, że najczęściej dostrzegany rezultat działań podejmowanych w ramach partnerstwa ma charakter paradoksalny wobec logiki funkcjonowania partnerstwa – partnerstwo staje się bowiem przede wszystkim katalizatorem samodzielnej aktywności projektowej wnioskodawców. Choć z punktu widzenia pożądanego wpływu działalności partnerstwa na proces pozyskiwania środków z EFS zaistniała sytuacja nie stanowi problemu (pod warunkiem, że projekty, o których tu mowa zgodne będą z celami PO KL), to jednak jest to równocześnie negatywny wskaźnik dotyczący uruchamiania przez partnerstwa wspólnych działań projektowych podejmowanych przez członków struktury partnerskiej (jeśli chodzi o dostrzeżenie faktu przyczyniania się działań podejmowanych w ramach partnerstwa do realizacji projektów partnerskich, to dotyczy to jedynie 9 koordynatorów). Po 10 koordynatorów wskazało natomiast na takie rezultaty jak: zdobycie wiedzy na temat możliwości pozyskania dofinansowania i/lub podniesienia kompetencji w zakresie aplikowania o środki UE oraz inspiracja dla własnych pomysłów na projekty. Ze struktury odpowiedzi koordynatorów wyłania się więc obraz partnerstwa jako struktury zwiększającej aktywność aplikacyjną tworzących je podmiotów oraz rozwijających ich potencjał aplikacyjny poprzez poszerzanie wiedzy w zakresie problematyki dotyczącej funduszy UE oraz generowanie nowych pomysłów na przedsięwzięcia projektowe. Jeśli dodamy do tego jeszcze – wskazywaną relatywnie często – możliwość wzajemnego poznania się członków partnerstwa, to rezultaty te jawić się będą jako znaczące i – przynajmniej

w pewnym stopniu – dynamizujące proces pozyskiwania środków z EFS. Jednocześnie jednak, zauważyć należy relatywnie niewielki wpływ partnerstw na rozwijanie samej idei partnerstwa, tj. zwiększanie woli i gotowości do podejmowania wspólnych działań projektowych przez członków partnerstwa.

Pytanie o najważniejsze rezultaty działań podejmowanych w ramach partnerstwa zadawano także partnerom. Rozkład odpowiedzi wśród partnerów okazał się nieco inny niż miało to miejsce w przypadku koordynatorów. Okazuje się bowiem, że dla tych pierwszych najistotniejszymi rezultatami partnerstwa są: poznanie się wzajemne w gronie uczestników partnerstwa (66,3% wskazań) oraz zdobycie wiedzy na temat możliwości pozyskania dofinansowania i/lub podniesienia kompetencji w zakresie aplikowania o środki UE (62,5%). Nieco mniejsze znaczenie niż dla koordynatorów okazała się natomiast mieć samodzielna realizacja projektów zgodnych z PPnRZiSS (42,5% wskazań), co przy odsetku wskazań dotyczących wspólnej realizacji projektów (projektów partnerskich) wynoszącym 45% oznacza, iż dla partnerów oba te rezultaty okazały się mniej więcej tak samo istotne.

Analizując łącznie odpowiedzi koordynatorów i partnerów stwierdzić więc należy, że jeśli chodzi o rezultaty działania partnerstw, które mogą być interpretowane jako wspierające proces pozyskiwania środków z EFS, to największe znaczenie okazują się mieć: pozyskanie wiedzy i/lub podniesienie kompetencji w zakresie aplikowania o środki UE oraz inspiracja dla własnych pomysłów projektowych.

Zdecydowana większość koordynatorów deklaruje realizację (lub rozpoczęcie realizacji) samodzielnego projektu, który był zgodny z celami PPnRZiSS, przy czym w aż 16 na 19 przypadków chodzi o projekty realizowane w ramach PO KL, co czyni z tego Programu główny instrument osiągnięcia celów PPnRZiSS. W jednym przypadku projekt zgodny z celami PPnRZiSS realizowany był w ramach RPO, zaś w dwóch – w ramach innego Programu. Tylko dwa podmioty nie potwierdziły realizacji samodzielnego projektu, który był zgodny z celami PPnRZiSS (przypomnijmy, że mówimy tu o podmiotach koordynujących funkcjonowanie partnerstwa, którego jednym z zadań jest wspieranie procesu realizacji PPnRZiSS). Jeśli natomiast chodzi o partnerów, to choć większość (53,4%) partnerów deklaruje realizację samodzielnych projektów, które są zgodne z celami PPnRZiSS, to jednak nie jest to odsetek tak wysoki, jak miało to miejsce w przypadku koordynatorów. Innymi słowy, aktywność aplikacyjna (i realizacyjna), która byłaby spójna z celami PPnRZiSS jest wśród partnerów wyraźnie mniejsza niż wśród koordynatorów – 36,9% badanych partnerów stwierdza jednoznacznie, że nie realizują oni i nie realizowali dotychczas samodzielnie żadnego projektu zgodnego z PPnRZiSS.

Poza identyfikacją doświadczeń członków partnerstw w zakresie realizacji samodzielných projektów, które były zgodne z celami PPnRZiSS, koordynatorów i partnerów pytano także o fakt realizowania projektów partnerskich, które wpisywałyby się w cele Programu. Spośród 19 koordynatorów, aż 13 potwierdziło fakt realizacji w ramach PO KL projektu partnerskiego zgodnego z celami PPnRZiSS. Mamy w takiej sytuacji do czynienia z najbardziej funkcjonalnym wariantem aktywności projektowej w kontekście realizacji celów PPnRZiSS i PO KL, gdyż poza podejmowaniem działań w ramach obu Programów kreowana jest dodatkowo korzyść wynikająca z partnerskiego charakteru projektu. Pamiętajmy jednak, że koordynatorzy to w przeważającej mierze jednostki samorządu powiatowego, a więc podmioty o relatywnie wysokim potencjale organizacyjnym, osobowym oraz finansowym, które jednocześnie poprzez fakt prowadzenia działalności w różnych obszarach dysponują stosunkowo dużymi możliwościami formowania konsorcjów projektowych. W porównaniu z koordynatorami partnerów cechuje wyraźnie mniejsza aktywność w realizacji projektów partnerskich w ramach PO KL, które wpisują się w cele PPnRZiSS. Realizację tego rodzaju przedsięwzięć projektowych potwierdziła nieco ponad jedna trzecia respondentów (34,7%), podczas gdy ponad połowa (54%) nie realizuje (lub realizowała) – wpisujących się w cele Programu – projektów partnerskich w ramach PO KL. Ujawnia się więc tutaj różnica aktywności projektowej obu kategorii członków partnerstw, a być może także – stanowiąca jej przyczynę – różnica potencjałów. Bez wątpienia, w partnerstwie w pełni funkcjonalnym takie rozbieżności nie powinny występować, a jeśli by się ujawniły, to powinny być niwelowane, głównie poprzez włączanie partnerów we wspólne przedsięwzięcia projektowe inicjowane przez koordynatorów.

Swoistym podsumowaniem analiz dotyczących relacji pomiędzy działaniami partnerstw a przebiegiem i rezultatami procesu pozyskiwania środków z EFS są dane dotyczące oceny użyteczności PPnRZiSS – czyli dokumentu, który inicjował powstawanie partnerstw i który miał być podstawowym narzędziem realizowania przez partnerstwa działań w ramach PO KL – w zwiększaniu efektywności wykorzystania środków EFS. Koordynatorzy są generalnie przekonani, iż użyteczność Programu w kontekście zwiększania efektywności wykorzystania środków EFS jest przeciętna (7 na 19 wskazań). Taka sama liczba (5) koordynatorów oceniła użyteczność PPnRZiSS w zwiększaniu efektywności wykorzystania środków EFS jako, odpowiednio: raczej wysoką i raczej niską. Odpowiedzi skrajne, wskazujące na wysoką i niską użyteczność Programu, pojawiały się jednostkowo.

Generalnie więc, koordynatorzy są bardzo mocni podzieleni w swoich odczuciach, co do rezultatów jakie generuje PPnRZiSS w kontekście pozyskiwania

środków z EFS, dzieląc się w swych opiniach dokładnie po połowie. Wydaje się, że tak silne zróżnicowanie interpretować należy przede wszystkim przez pryzmat jakości PPnRZiSS w poszczególnych powiatach (jak wykazała przeprowadzona w ramach badania analiza zawartości merytorycznej wszystkich Programów, różnią się one pod względem jakości merytorycznej znacząco) oraz różnych poziomów aktywności partnerstw, które mogą zdynamizować wdrażanie PPnRZiSS, ale mogą także – jako główna struktura podejmująca działania w obszarze nakreślonym przez Program – znacząco osłabić jego użyteczność. Tak naprawdę więc można powiedzieć, że koordynatorzy oceniając użyteczność PPnRZiSS w kontekście zwiększania efektywności pozyskiwania środków z EFS, dokonywali oceny sposobu i skali zdyskontowania szans, jakie ten dokument daje w odniesieniu do ich powiatu. Sami respondenci wskazywali jednocześnie, że głównym czynnikiem ograniczającym użyteczność PPnRZiSS jest ich niska ranga oraz brak jasno określonej funkcji tego dokumentu. W rezultacie Program „przegrywa” konkurencję z innymi dokumentami strategicznymi, mając relatywnie ograniczony wpływ na proces wdrażania PO KL w regionie.

O ocenę użyteczności PPnRZiSS w kontekście zwiększania efektywności wykorzystania środków EFS poproszono także partnerów, dzięki czemu możliwe jest uchwycenie ewentualnych różnic w recepcji tego dokumentu jako instrumentu zwiększania efektywności w pozyskiwaniu i wykorzystywaniu środków EFS. Okazuje się, że partnerzy lepiej oceniają użyteczność PPnRZiSS w procesie zwiększania efektywności wykorzystania środków z EFS – ponad połowa (57,4%) respondentów wysoko lub raczej wysoko oceniła Programy pod kątem ich użyteczności. Przekonanie o przeciętnym stopniu użyteczności wyraziło 29% badanych, zaś opinie – zdecydowanie i umiarkowanie – negatywne cechują blisko 15% partnerów. Trudno wskazać jednoznacznie na źródło zidentyfikowanych różnic pomiędzy koordynatorami i partnerami – być może ocena partnerów odnosi się w większym stopniu do oddziaływania Programu na ich instytucję (a tutaj – dzięki punktowym gratyfikacjom – Program może rzeczywiście podwyższać poziom efektywności pozyskiwania środków z EFS), zaś koordynatorzy (czyli gł. przedstawiciele samorządu powiatowego) myślą raczej w kategoriach całego powiatu i dostrzegają, że w tym wymiarze oddziaływanie PPnRZiSS pozostaje ograniczone<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Nie można wykluczyć, iż większy krytycyzm koordynatorów wynika z tego, iż z racji pełnionej funkcji (koordynator partnerstwa) dysponują oni większą i pełniejszą w zakresie realizacji i oddziaływania PPnRZiSS na proces wdrażania PO KL. Chodzi tu przede wszystkim o to, iż koordynatorzy partnerstw poprzez swoje kontakty z członkami struktury partnerskiej dysponowali informacjami pozwalającymi wnioskować o tym,

Ostatni aspekt analizy związanej z relacjami pomiędzy działaniami partnerstwa a procesem pozyskiwania środków z EFS dotyczy kwestii aktywności projektowej członków w ramach komponentu regionalnego PO KL. Tego rodzaju analiza pozwala stwierdzić, w jakim stopniu podmioty będące członkami partnerstw prowadzą działalność w obszarze realizacji projektów z EFS, a tym samym wskazuje na to, czy – zgodnie z pierwotnymi założeniami dotyczącymi stworzenia w regionie systemu partnerstw lokalnych angażujących się w proces pozyskiwania środków z EFS – struktury partnerskie aktywizują swoich członków w obszarze pozyskiwania zewnętrznego dofinansowania.

Analizę przeprowadzono w oparciu o dane dotyczące członków partnerstw oraz wykazy dotychczas podpisanych umów w ramach komponentu regionalnego PO KL w woj. pomorskim. Z przeprowadzonej analizy wynika, że spośród 332 podmiotów znajdujących się na listach członków partnerstw powiatowych wyraźna większość (200) nie realizowała dotychczas żadnego projektu w ramach komponentu regionalnego PO KL. Paradoksalnie więc, struktury partnerskie, których jedną z kluczowych funkcji miało być wspieranie procesu aplikacyjnego w ramach PO KL, współtworzone są w większości przez podmioty, które w tym procesie nie biorą czynnego udziału. Co piąty członek partnerstwa (19,6%) uzyskał dotychczas dofinansowanie w ramach komponentu regionalnego PO KL, z kolei przypadki większej liczby realizowanych projektów występowały wyraźnie rzadziej. Największa liczba projektów realizowanych przez jeden podmiot to 12 i sytuacja ta dotyczy dwóch organizacji. Generalnie więc aktualną pozostaje potrzeba zaktywizowania członków partnerstw w obszarze samodzielnej lub – prowadzonej w formule partnerskiej – aktywności projektowej. Aktualnie bowiem koncentracja aktywności projektowej wśród mniejszości członków partnerstw jest stosunkowo duża.

W ramach analizy relacji pomiędzy dwoma grupami: podmiotami realizującymi projekty w komponencie regionalnym PO KL oraz członkami partnerstw przeprowadzono również identyfikację udziału wśród przedsięwzięć realizowanych w woj. pomorskim ze środków EFS tych projektów, które prowadzone były przez podmioty zrzeszone w powiatowych partnerstwach. Spośród 797 projektów poddanych analizie 336 (42,16%) to przedsięwzięcia realizowane przez członków partnerstw. Można więc powiedzieć, że ponad połowa projektów, które dotychczas zostały dofinansowane w ramach komponentu regionalnego PO KL to inicjatywy, których źródeł nie sposób szukać w partnerstwach

---

na ile PPNRZiSS przyczyniają się zwiększania efektywności wykorzystania środków z EFS (w założeniu koordynatorzy partnerstwa powinni bowiem dysponować wiedzą na temat aktywności projektowej pozostałych podmiotów).

---

---

powiatowych, gdyż były one realizowane przez podmioty spoza struktur partnerskich. Trudno więc uznać za bardzo znaczącą rolę partnerstw lokalnych w uruchamianiu aktywności wnioskodawców w aplikowaniu o środki z EFS, skoro większość przedsięwzięć była realizowana przez podmioty, które funkcjonują poza strukturami partnerskimi<sup>3</sup>. Inaczej rzecz ujmując, brak partycypacji w partnerstwie nie stanowi czynnika ograniczającego aktywność aplikacyjną (choć pamiętać należy, że częściowo za „przewagę” wśród realizowanych projektów tych inicjatyw, za którymi nie stali członkowie partnerstwa odpowiada fakt, iż wśród wnioskodawców znajdowały się niejednokrotnie podmioty spoza województwa, które siłą rzeczy nie mogły partycypować w strukturach partnerskich).

### **Inicjowanie i realizowanie wspólnych działań przez członków partnerstw**

Ponad dwie trzecie podmiotów (zarówno koordynatorów, jak i partnerów) współpracowało wcześniej (tj. przed powołaniem struktury partnerskiej) z członkami partnerstwa. Oznacza to, że partnerstwo nie stworzyło – bo w takiej sytuacji nie mogło – nowych relacji kooperacyjnych. Istniały one wcześniej, co jest o tyle zaskakujące, że z wcześniej analizowanych danych wynikało, iż jedną z głównych korzyści dostrzeganych w odniesieniu do funkcjonowania w partnerstwie była możliwość nawiązania kontaktu i wymiany doświadczeń z innymi instytucjami/organizacjami. Z drugiej strony, jeśli uwzględnimy, że tron partnerstw tworzą podmioty administracji samorządowej, to fakt ich wcześniejszej kooperacji nie powinien już stanowić tak dużego zaskoczenia.

Skoro trudno mówić o tym, by pojawienie się partnerstw zainicjowało kooperację jego członków, to warte empirycznej eksploracji jest to, jakiego rodzaju działania wykraczające poza cele PPnRZiSS były wspólnie podejmowane przez członków partnerstwa. Jeśli chodzi o koordynatorów, to najczęściej podejmowanymi działaniami, które wykraczają poza cele PPnRZiSS okazało się udzielanie pomocy członkowi partnerstwa w realizacji projektu nie będąc formalnym partnerem (np. udostępnianie pomieszczeń) oraz korzystanie z pomocy innego członka partnerstwa w realizacji projektu, którego jednak ten ostatni nie był formalnym partnerem. Relatywnie często wskazywano także na: zaproszenie innego członka partnerstwa do wspólnej realizacji projektu (w konsorcjum) lub

---

<sup>3</sup> Znaczenie partnerstw jest w praktyce jeszcze mniejsze niż wynikałoby to z przywołanych danych, należy bowiem podejrzewać, że nie wszystkie (a być może nawet zdecydowana mniejszość) projektów realizowanych przez członków partnerstw stanowiły rezultat ich aktywności w partnerstwie.



otrzymanie zaproszenia innego członka partnerstwa do wspólnej realizacji projektu (w konsorcjum). Widać więc, że choć to PPnRZiSS stanowiły swoisty punkt wyjścia do formowania partnerstw, to faktyczna ich działalność wykracza poza ramy nakreślone przez sam Program. Również wśród partnerów również dominuje wariant wzajemnego udzielania sobie pomocy przez członków partnerstwa. Wyraźnie częściej niż miało to miejsce w przypadku koordynatorów respondenci z tej grupy wskazywali natomiast na to, iż wykonują oni na rzecz innych członków partnerstwa zadania w formule podwykonawstwa (w przypadku koordynatorów taka sytuacja nie wystąpiła ani razu). Za pozytywne uznać należy to, że – podobnie jak w przypadku koordynatorów – członkowie partnerstwa zapraszają inne podmioty do realizacji wspólnych projektów (wykraczających swym zakresem poza PPnRZiSS) oraz że sami tego rodzaju zaproszenia otrzymują.

### **Analiza projektów realizowanych w ramach Poddziałania 7.2.1, które zorientowane były na rozwój dialogu, partnerstwa publiczno-społecznego i współpracy na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na poziomie regionalnym i lokalnym**

W celu zidentyfikowania, jaką formułę funkcjonowania partnerstw i zarządzania nimi przyjęto w projektach dotyczących tworzenia i funkcjonowania partnerstw, które zostały dofinansowane w ramach Poddziałania 7.2.1 komponentu regionalnego PO KL w województwie pomorskim analizie poddano wnioski o dofinansowanie projektu, w szczególności informacje przedstawione w punkcie 3.3 wniosku „Działania” oraz załączniki nr 2 do wniosków o płatność „Szczegółowa charakterystyka udzielonego wsparcia” złożonych przez realizatorów projektów (koordynatorów partnerstw).

Pośród 34 zidentyfikowanych projektów realizowanych w ramach Poddziałania 7.2.1 PO KL, 29 – bezpośrednio lub pośrednio dotyczyło problematyki partnerstw lokalnych i/lub PPnRZiSS. Działania związane z tworzeniem partnerstwa oraz opracowaniem i/lub aktualizacją PPnRZiSS zostały podjęte w formie projektu dofinansowanego ze środków EFS w 16 z 19 powiatów województwa pomorskiego, przy czym w przypadku 5 powiatów projekt był realizowany jednokrotnie – w roku 2008 (kościerski, m. Sopot, wejherowski) lub 2009 (człuchowski i nowodworski), w przypadku 9 powiatów (bytowski, chojnicki, m. Gdynia, kwidzyński, lęborski, malborski, słupski, sztumski i tczewski) realizacja projektu rozpoczęła się w roku 2008 i była kontynuowana (w takiej samej lub zbliżonej formule) w roku 2009. Na terenie trzech powiatów nie realizowano żadnego projektu związanego z tworzeniem partnerstwa lokalnego na

rzecz PPnRZiSS. Były to powiaty: gdański, pucki, starogardzki. Warto zwrócić uwagę na powiat m. Gdańsk oraz powiat kartuski, na terenie którego dwie odrębne instytucje w charakterze beneficjentów Poddziałania 7.2.1 PO KL, niezależnie od siebie, realizowały w roku 2009 równoległe 2 projekty.

Niemal połowa – 13 z 29 – projektów mających na celu utworzenie i rozwój partnerstwa lokalnego na rzecz rozwoju zatrudnienia i spójności społecznej była realizowana samodzielnie przez jeden podmiot (bez udziału partnerów). Są to projekty realizowane na terenie powiatów: bytowskiego, człuchowskiego, m. Gdańsk, kartuskiego, lęborskiego, malborskiego (pierwszy projekt z 2008 roku), nowodworskiego i sztumskiego. Dalsze 5 projektów realizowanych na terenie powiatów: kościerskiego (z 2008 roku), malborskiego (z 2009 roku), słupskiego i tczewskiego było realizowanych w konsorcjum z 1 partnerem. W powiatach: chojnickim, m. Gdynia, kwidzyńskim, m. Sopot i wejherowskim utworzono większe partnerstwa projektowe liczące, razem z partnerem wiodącym, co najmniej 3 uczestników. W powiatach, w których w realizację projektu od początku zaangażowano w roli partnerów projektowych większą liczbą podmiotów – jak wynika z przeprowadzonego badania ilościowego i jakościowego – utworzone w wyniku realizacji projektów partnerstwa na rzecz rozwoju zatrudnienia i spójności społecznej funkcjonują sprawniej i generują większą „wartość dodaną”. Włączenie partnerów w koordynację projektu jest rozwiązaniem, które formalizuje i „cementuje” tworzone partnerstwo lokalne, sprzyjając jego trwałości. Jeśli stroną porozumienia partnerskiego są podmioty pełniące także w projekcie rolę partnerów – ma to niewątpliwie to wpływ na ich większe zaangażowanie w prace partnerstwa lokalnego i realizację celów PPnRZiSS.

W zdecydowanej większości przypadków, analizowane projekty zakładają dwutorowość działań. Po pierwsze jest to inicjowanie i – w dalszym etapie – rozwój partnerstwa lokalnego na rzecz zatrudnienia i spójności społecznej (lub partnerstw o zbliżonej nazwie i celu). Po drugie, działania realizowane w ramach dofinansowanych projektów są ukierunkowane na aktywizację uczestników/grupy docelowej w zakresie tworzenia partnerstw na potrzeby wspólnej realizacji projektów w ramach komponentu regionalnego PO KL. Projekty realizowane w ramach Poddziałania 7.2.1 na terenie poszczególnych powiatów mają na celu promowanie idei partnerstwa, dostarczenie członkom partnerstw lokalnego i innym zainteresowanym podmiotów wiedzy z zakresu przygotowywania, realizacji i rozliczania projektów partnerskich oraz narzędzi ułatwiających pozyskanie partnerów do projektów. Do narzędzi tych najczęściej należą różnego rodzaju fora, bazy danych/banki zasobów podmiotów prowadzących działalność w zakresie obszarów problemowych POKL tj, edukacji, rynku pracy, integracji społecznej itd.

## Podsumowanie

Formowanie partnerstw lokalnych w woj. pomorskim miało w swym generalnym założeniu stanowić instrument uruchamiania międzysektorowego współdziałania na rzecz żywienia gospodarczego, poprawy sytuacji na rynku pracy oraz rozwiązywania problemów społecznych (przy jednoczesnym „osadzeniu” rzeczowego współdziałania w kontekście instytucjonalnym i finansowym nakreślonym przez PO KL). Z kolei wykorzystanie PPNRZiSS jako swoistego punktu wyjścia do działalności partnerstw miało umożliwić wypracowanie poszczególnym powiatom własnych ścieżek rozwoju społecznego i gospodarczego (przy jednoczesnym zabezpieczeniu środków finansowych na realizację działań w ramach ustalonych kierunków rozwoju). Analizując wyniki przeprowadzonego badania trzeba stwierdzić, że cel ten osiągnięty został w stopniu ograniczonym. Ujawniają się tu następujące problemy o charakterze generalnym, które wpłynęły na zaistniałą sytuację. Z jednej strony – podobnie jak w przypadku PPNRZiSS – jest to brak spójnej i konsekwentnie realizowanej wizji tego, czym partnerstwa lokalne być powinny i jaki ich model oraz formułę funkcjonowania uznać należy za optymalną. Brak rzeczowej spójności i konsekwencji sprawił jednocześnie, że partnerstwa nie były przez potencjalnych i rzeczywistych ich członków postrzegane jako atrakcyjne i generujące określone korzyści – te ostatnie zmieniły się bowiem wraz ze zmianami dotyczącymi np. preferencji punktowych odnoszących się do partnerstw lub istniejących instrumentów wsparcia adresowanych do struktur partnerskich.

Z drugiej strony, ograniczone powodzenie funkcjonowania partnerstw stanowi rezultat – co z kolei pozostaje w ścisłym związku z pierwszą przywołaną kwestią – pasywności członków. Partnerstwa mają niejednokrotnie charakter pozorny, a czasem wręcz fikcyjny (o czym świadczą chociażby sygnały, które docierały do wykonawcy badania w trakcie jego realizacji, gdy część podmiotów będących na listach członków partnerstw oświadczała, iż nie działają oni w żadnych strukturach partnerskich). Trzeba jednak uczciwie przyznać, że stopniowe wycofywanie się podmiotów z aktywności w ramach partnerstw jest w pewnym sensie racjonalne – brak jest wystarczających i przekonujących przesłanek do tego, by angażować się w działania partnerstw, a ewentualne inwestycje (czasowe, organizacyjne, finansowe) w te działania cechuje bardzo ograniczona „stopa zwrotu”.

Rodzi się w tym miejscu pytanie, czy w związku z powyższą diagnozą warto bronić koncepcji, w której partnerstwa zajmują istotną rolę w procesie realizowania działań w obszarze zatrudnienia i spójności społecznej. Wydaje się, że tak i dobrym przykładem, że skuteczne funkcjonowanie struktur partnerskich jest możliwe są partnerstwa „branżowe”, np. w obszarze pomocy społecznej, które

działają niezależnie od partnerstw powiatowych (czasami partnerstwa „branżowe” włączały się w całości w działania partnerstw powiatowych, kontynuując swoje działania w ramach własnego partnerstwa). Partnerstwa „branżowe” powinny stanowić nie tyle swoisty wzór do powielania w ramach poszczególnych branż (skutkowałoby to bowiem funkcjonowaniem dużej liczby rozproszonych struktur partnerskich nieprowadzących spójnej i skoordynowanej aktywności lokalnej), ale raczej potwierdzenie możliwości sprawnego, skutecznego i aktywnego funkcjonowania partnerstw.

Wskazując na celowość dalszego wspierania – pomimo zidentyfikowanych problemów i ograniczeń w funkcjonowaniu partnerstw lokalnych – tej formy koordynacji i synergii działalności organizacji i podmiotów lokalnych warto zaakcentować korzyści, które partnerstwa generują lub potencjalnie mogłyby generować. Korzyści te traktować należy także jako uzasadnienie dla wspierania procesu formowania i funkcjonowania partnerstw. Przede wszystkim jest to możliwość poznania i nawiązania kontaktów z organizacjami działającymi na danym powiecie, co z kolei w dalszej perspektywie może stanowić punkt wyjścia do realizacji wspólnych działań. Ze względu na funkcję, jaką partnerstwom lokalnym przypisano w woj. pomorskim nie powinno dziwić, że stosunkowo często wskazywano na inną korzyść z członkostwa w partnerstwie, jaką jest zwiększenie szans na uzyskanie dofinansowania dzięki premiom punktowym w ramach procedury konkursowej PO KL. Co więcej, ponad 60% członków partnerstw, dzięki partycypacji w strukturze partnerskiej zdobyło wiedzę w zakresie aplikowania o wsparcie ze środków UE lub podniosło swoje kompetencje w tym zakresie. Dodatkowo, dla blisko połowy członków partnerstw korzyścią kojarzoną z funkcjonowaniem w partnerstwie okazało się być przygotowanie lepszych wersji wniosków aplikacyjnych dzięki możliwości ich konsultowania z pozostałymi członkami partnerstwa.

By jednak partnerstwa mogły w sposób skuteczny i trwały generować powyższe (oraz inne) korzyści konieczne jest spełnienie określonych warunków brzegowych zapewnienia funkcjonalności systemu partnerstw lokalnych.

**Po pierwsze**, należy przełamać dotychczasowy wizerunek partnerstw lokalnych, w ramach którego stanowią one przede wszystkim instrument zdobywania dodatkowych punktów na etapie procedur konkursowych w ramach PO KL. Niezbędna jest w tym przypadku promocja, edukacja i faktyczne wdrażanie partnerstw w formule „modułowej”, w ramach której – w zależności od potrzeb powiatu – partnerstwa realizują nie jedną, ale określoną konfigurację różnych funkcji kreując dzięki temu zestaw różnorodnych korzyści dla różnych typów swoich członków. Spośród rzeczywistych i potencjalnych „modułów” partnerstwa wskazać należy m.in.: networking, prowadzenie działalności informacyj-

no-doradczo-szkoleniowej, prowadzenie działalności promocyjnej, tutoring, „fabryka pomysłów” / „inkubator pomysłów” (lista ta może być sukcesywnie poszerzana). Tego rodzaju partnerstwo odpowiadać będzie na różne rodzaje potrzeb i na różne sposoby będzie angażować swoich członków.

**Po drugie**, zadania związane z liderowaniem partnerstwu powierzać należy raczej organizacjom pozarządowym (w formule projektowej) niż instytucjom samorządowym. Chodzi przede wszystkim o zmianę recepcji partnerstw, w której są one postrzegane jako twór administracyjny, kierowany przez jednostki samorządowe. Problemem jest tu nie tylko niewystarczające przygotowanie części samorządów powiatowych do tego rodzaju działań, ale także fakt, iż dla wielu potencjalnych członków partnerstwa czynnikiem hamującym ich zaangażowanie jest właśnie fakt „przywiązania” partnerstw do administracji samorządowej. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że organizacja pozarządowa jako lider partnerstwa w większym stopniu jest w stanie realizować funkcję nie tylko formalnego koordynatora, ale także rzeczywistego lidera oraz animatora i moderatora.

**Po trzecie**, dla powodzenia tworzenia i aktywności partnerstwa niezbędny jest silny – instytucjonalny i personalny – lider. Niejednokrotnie zasadne jest wstrzymywanie się z formowaniem partnerstwa, w sytuacji braku lidera – struktura partnerska obciążona problemem słabego przywództwa nie będzie mogła sprawnie funkcjonować. Lider partnerstwa powinien być podmiotem działającym na terenie danego powiatu (w przypadku braku takiej organizacji w danym powiecie, ew. wywodzącym się z ośrodków ościennych) i być odpowiednio przygotowanym merytorycznie.

Kluczowe jest w tym przypadku „odblokowanie” środków, które dotychczas w ramach Poddziałania 7.2.1 PO KL były dostępne dla podmiotów zainteresowanych prowadzeniem działań „okołopartnerskich”. Bez tego rodzaju instrumentu wspierania partnerstw realna poprawa ich sytuacji w woj. pomorskim będzie na pewno utrudniona. Ewentualna zmiana w tym zakresie pozostaje jednak poza obszarem kompetencji instytucji szczebla wojewódzkiego – aktualna sytuacja stanowi rezultat wycofania ze „Szczegółowego Opisu Priorytetów PO KL” typu projektów „okołopartnerskich” w Poddziałaniu 7.2.1. Przywrócenie możliwości wsparcia wymaga więc interwencji ze strony Instytucji Zarządzającej PO KL.

Jednocześnie należy podkreślić, że wsparcie oferowane w ramach Poddziałania 7.2.1 PO KL nie powinno być traktowane jako warunek niezbędny do tego, by wspierać partnerstwa lokalne, a przynajmniej postrzegać jako istotnego aktora działającego na szczeblu lokalnym. Z jednej bowiem strony stymulacja rozwoju partnerstw może być realizowana w ramach projektów systemowych w Poddziałaniu 7.1.3 PO KL. Z drugiej zaś, coraz odważniej i aktywniej do refleksji

---

---

nad funkcjonowaniem partnerstw lokalnych należy wprowadzać aspekt finansowania aktywności partnerstwa także poprzez realizowanie określonych przedsięwzięć projektowych w ramach PO KL przez członków partnerstwa.

Podjmując działania stymulujące proces formowania i rozwoju partnerstw (bez względu na źródło finansowania tego rodzaju działań) niezbędne byłoby doprecyzowanie form i zakresu rzonego wsparcia oraz takie sformułowanie katalogu kryteriów strategicznych, by pozwalały one dofinansować rzeczywiście te projekty, które realnie przyczyniają się do powołania i aktywnego funkcjonowania partnerstw. Trzeba mieć jednak świadomość, że mówimy tu o procesie, którego horyzont czasowy wykracza poza bieżący okres finansowania – jego efekty (przy założeniu ostatecznego sukcesu podjętych działań) będą mogły być dyskontowane przez uczestników dopiero w przyszłym okresie finansowania.

# Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego w Gdańsku

W ramach działalności Regionalnego Ośrodka Europejskiego Funduszu Społecznego zapewniamy bezpłatny dostęp do następujących usług:

1. informacja na temat możliwości skorzystania z projektów finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS);
2. pomoc w przygotowaniu projektu kwalifikującego się do dofinansowania z EFS;
3. pomoc przy przygotowaniu wniosku o dofinansowanie z EFS;
4. pomoc we wdrażaniu projektu współfinansowanego ze środków EFS;
5. zachęcanie potencjalnych projektodawców do aplikowania o środki z EFS;
6. animowanie inicjatyw lokalnych, zawieranie partnerstw;
7. promocja dobrych praktyk.

Jako Regionalny Ośrodek EFS działamy od 2005 roku. Zajmujemy się informacją, doradztwem i szkoleniami.

## INFORMACJA:

Biuro Regionalnego Ośrodka EFS czynne jest od poniedziałku do piątku, od 9:00 do 17.00

W tych godzinach dostępny jest specjalista ds. Informacji i Promocji, który udziela informacji bezpośrednio, telefonicznie i e-mailem na poniższe tematy:

- oferta Ośrodka;
- możliwości uzyskania wsparcia z EFS;
- podstawowe dokumenty związane z korzystaniem z EFS.

## DORADZTWO:

Podczas spotkania z doradcą dowiedzą się Państwo:

- czy koncepcja projektu może być sfinansowana z EFS;
- jak przygotować wniosek do EFS;
- jakie dokumenty załączyć do wniosku;
- jak wdrażać projekt finansowy z EFS;
- jak rozliczać projekt finansowy z EFS.

Obszar działania ROEFS Gdańsk





Doradztwo ma charakter indywidualny bądź grupowy (max. 6 osób) i jest dopasowane do Państwa potrzeb. Możliwe jest umówienie się z doradcą w Państwa instytucji/organizacji.

**Na konsultacje prosimy umawiać się mailowo, pisząc na adres:  
agnieszka.grafinska-dejna@rci.org.pl**

## **SKOLENIA:**

Podstawowe zakresy tematyczne szkoleń:

- podstawy Europejskiego Funduszu Społecznego, charakterystyka Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL);
- planowanie projektów EFS i logika projektowa,
- generator wniosków aplikacyjnych,
- rozliczanie projektów i generator wniosków płatniczych,
- monitoring i ewaluacja,
- równość płci kobiet i mężczyzn w kontekście POKL,
- inne (dostosowane do potrzeb).

## **SWOJĄ OFERTĘ KIERUJEMY DO:**

- organizacji pozarządowych,
- przedsiębiorców,
- szkół i uczelni wyższych,
- instytucji rynku pracy,
- jednostek naukowych,
- jednostek samorządu terytorialnego,
- instytucji otoczenia biznesu,
- innych podmiotów – potencjalnych projektodawców EFS.

**Oferta Ośrodka nie jest skierowana do osób indywidualnych, a jedynie reprezentantów powyższych instytucji!**

## **ADRES:**

Regionalny Ośrodek EFS w Gdańsku

Prowadzony przez

Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych

Al. Grunwaldzka 5, 80-236 Gdańsk

Tel.: 58 340 12 10, fax: 58 340 12 13

www.rci.org.pl, www.gdansk.roefs.pl,

e-mail: rci@rci.org.pl

## NOTATKI

---

---

## NOTATKI

---

---